



PROYECTO DE GRADUACIÓN

Propuesta de gestión estratégica empresarial para las
micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías
de información en Costa Rica.

Escuela de Ingeniería en Computación
Administración de Tecnología de Información

Bryan Navarro Centeno

Cartago, Junio de 2015.

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Área de Administración de Tecnologías de Información
Grado académico: Licenciatura

Los miembros del Tribunal Examinador del Área de Administración de Tecnologías de Información recomendamos que el presente Informe Final del Proyecto de Graduación del estudiante *Bryan Navarro Centeno* sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de *Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información*.

Yarima Sandoval Sánchez

Coordinadora de la Licenciatura en Administración de Tecnología de Información

Gonzalo Delgado Leandro

Profesor Asesor

Profesor(a) Lector

Sonia Mora Gonzáles

Coordinadora del Proyecto de Graduación de la Licenciatura en Administración de Tecnología de Información

Junio, 2015

I. AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a los profesores y funcionarios del Tecnológico de Costa Rica, que me acompañaron a lo largo de este proceso, en donde contribuyeron con su conocimiento, referencias, comprensión y recomendaciones; sin duda alguna cada uno de ellos fue un actor clave para alcanzar los resultados propuestos. Por estas razones hago un agradecimiento expreso a Sonia Mora Gonzáles y a Yarima Sandoval Sánchez, Gonzalo Delgado Leandro, Juan Carlos Carvajal Morales y Marco Anderson.

De igual forma el agradecimiento a CAMTIC, en especial a Don Otto Rivera y Yamila Soto Jiménez, por abrirme la oportunidad de obtener insumos de gran valor para mi proyecto, desde el conocimiento y las necesidades reales de sus afiliados.

Para finalizar agradezco a mi familia y amigos, quienes me apoyaron durante mi estancia universitaria.

II. RESUMEN

Resumen: Este trabajo propone una guía de gestión estratégica empresarial, en sus diferentes dimensiones (planificación, ejecución y evaluación), de tal forma que se contribuya al mejoramiento en la permanencia y competitividad de los micros y pequeñas empresas del sector de Tecnologías de Información de Costa Rica. Para ello se realiza en primera instancia la contextualización del tema de gestión estratégica, tipos de estrategia y el estado actual del sector en el país, mientras que en la segunda instancia se realiza un análisis sobre los resultados obtenidos; la unificación de ambos insumos traen consigo la propuesta de gestión estratégica empresarial, aquí planteada.

Palabras claves: Gestión estratégica, planificación estratégica, ejecución estratégica, evaluación estratégica, permanencia, competitividad, micros empresas, pequeñas empresas, tecnologías de información.

Abstract: This research proposes a guide of strategic management for small and medium enterprise in its different dimensions (planning, implementation and evaluation), as a tool to contribute and improve the permanence and competitiveness of these types of companies in the Information Technology sector in Costa Rica. The document starts by contextualizing several topics of high relevance for the research like strategic management, common types of strategy, and the current state of the sector in the country; in a second instance an analysis of the results is carried out. The unification of the two inputs brought the proposed strategic management tool, presented within.

Keywords: Strategic management, strategic planning, strategic execution, strategic assessment, competitiveness, micro businesses, small businesses, information technologies.

ÍNDICE GENERAL

I. Agradecimientos.....	1
II. Resumen.....	2
III. ÍNDICE DE FIGURAS	5
IV. ÍNDICE DE TABLAS	5
1 Introducción.....	6
2 Descripción general.....	8
2.1 Planteamiento del Problema.....	11
2.1.1 Aportes del proyecto.....	11
2.2 Objetivos del proyecto	13
2.2.1 General.....	13
2.2.2 Específicos.....	13
2.3 Alcance del Proyecto.....	13
2.4 Especificación de entregables	14
2.5 Descripción de supuestos, restricciones y limitaciones.....	16
2.5.1 Supuestos del proyecto.....	16
2.5.2 Restricciones.....	16
2.5.3 Limitaciones	17
3 Marco Teórico	18
3.1 Formulación estratégica.....	22
3.1.1 Antecedentes.....	22
3.1.2 Ventajas y desventajas	25
3.1.3 Consideraciones en la formulación estratégica.....	26
3.2 Ejecución estratégica.....	31
3.2.1 Importancia	31
3.3 Evaluación estratégica.....	35
3.3.1 Proceso estándar de la evaluación estratégica.....	35
3.3.2 Evolución en la evaluación estratégica.	36
3.4 Herramientas de apoyo en la gestión estratégica.....	38
3.4.1 Retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés, <i>Return On Investment</i>):	38
3.4.2 Controles de entrada:	38
3.4.3 Cuadro de Mando Integral, conocido como BSC o <i>Balance Scorecard</i> (Kaplan & Norton, 1992):	39

3.4.4	Benchmarking:	39
3.4.5	Normativa ISO 9000	39
3.4.6	Administración Profesional de Proyectos	40
3.4.7	Gestión del talento y desempeño:.....	40
3.4.8	Cinco pasos para un modelo estratégico (Lafley, Martin, & Riel, 2013):.....	40
3.4.9	Diamante estratégico (Hambrick & Fredrickson, 2001):	42
3.4.10	Modelo de Negocio Canvas (Osterwald & Pigneur, 2010):	43
3.4.11	Diseño de propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014):	45
3.4.12	Navegación por el Modelo de Negocio (Osterwalder A. , 2014):.....	46
3.4.13	Análisis FODA (Humphrey, 2011):	47
3.4.14	Matriz FODA (MindTools, 2015):	48
3.4.15	Análisis PEST (Aguilar F. J., 1967):.....	48
3.4.16	Fuerzas competitivas de Porter (Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980):	50
3.4.17	Factores críticos de éxito (Daniel, 2011):.....	51
3.4.18	Análisis USP (Mind Tools, 2011)	51
3.4.19	Análisis de Competencias Claves (Hamel & Prahalad, 1990)	53
3.5	Tipos de estrategia	54
3.5.1	Genéricas.....	54
3.5.2	De Crecimiento	55
3.5.3	Océano Azul	56
3.5.4	Otras.....	59
4	Desarrollo Metodológico	61
4.1	Tipo de investigación	61
4.2	Fuentes de información	61
4.3	Recolección de información.....	62
5	Análisis de resultados	64
5.1	Generalidades.....	64
5.2	Mecanismos que intervienen en la gestión estratégica empresarial actual de las empresas del sector de estudio	65
5.3	Principales retos.....	69
5.4	Herramientas y modelos asociados a la gestión estratégica empresarial.....	70
6	Propuesta: Gestión Estratégica empresarial	73
7	Conclusiones.....	88
8	Recomendaciones.....	90

9	Anexos	92
9.1	Anexo I: Guía para la presentación de proyectos finales de graduación.....	92
10	Apéndices	100
10.1	apéndice 1: encuesta.....	100
11	Bibliografía	104

III. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propuesta: Paso 1.	75
Figura 2. Propuesta: Herramienta de apoyo al paso 2 y 3	81

IV. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Especificación detallada del entregable	15
--	----

1 INTRODUCCIÓN

Hoy existen dos corrientes dadas por la globalización y la aceleración tecnológica respectivamente, ambas impactan cada vez con mayor fuerza al mundo de los negocios, haciendo que las diferentes empresas tengan que recurrir a una serie de conocimientos, técnicas, herramientas, talento humano u otros factores, que les permitan ser más competitivas y eficientes para poder sobrevivir. En el sentido anterior resulta de vital importancia para los micros y pequeños empresarios hacer el mejor uso posible de los recursos que se tienen a disposición, en procura de un desarrollo, posicionamiento, resultados y sostenibilidad en el largo plazo.

Una adecuada gestión estratégica empresarial facilita la dirección de las acciones empresariales en función de sus capacidades, recursos y el comportamiento de su entorno; entendiendo entorno como todos aquellos aspectos que influyen de manera positiva o negativa al quehacer organizacional, dentro de esos aspectos se involucran competidores, clientes, políticas, economía, entre otros. Por tanto el objetivo del trabajo apunta hacia una identificación aproximada de los principales retos y/o dificultades que presentan las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, que a su vez permitan el desarrollo de un modelo de gestión estratégica que pueda ser implementado en sus operaciones, para contrarrestar parte de sus necesidades.

A continuación se describe de manera general, las diferentes secciones del documento:

Descripción General, en este capítulo se detallan todos los aspectos vinculados a las generalidades del proyecto, en donde se incluye la identificación del problema, objetivos y alcance del proyecto.

Marco teórico, en este capítulo se detallan los fundamentos teóricos que permiten la comprensión global del tema de gestión estratégica, este tema se descompone en la formulación estratégica, ejecución estratégica, evaluación estratégica, herramientas de apoyo a la gestión estratégica y tipos de estrategia, en donde se exploran conceptos, el origen de las diferentes fases, la importancia de cada una de ellas, así como herramientas que pueden intervenir en el proceso y otras consideraciones.

Desarrollo metodológico, en este capítulo se detalla la metodología e instrumentos utilizados para hacer frente a la recopilación de información y al desarrollo del trabajo final de graduación.

Análisis de Resultados, en este capítulo se exponen los resultados obtenidos al aplicar el desarrollo metodológico, así como su respectivo análisis que en conjunto con el marco teórico genera la base sobre la cual se justifica la propuesta desarrollada.

Propuesta, en este capítulo se detalla la propuesta de gestión estratégica empresarial, desarrollada para los micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, a partir de los resultados desprendidos durante la investigación.

Conclusiones, en este capítulo se presenta un resumen sobre los descubrimientos más relevantes que se obtuvieron a lo largo de la investigación y al cumplimiento de los objetivos expuestos.

Recomendaciones, en este capítulo se detalla un grupo de recomendaciones personales, generadas a partir del conocimiento obtenido durante el desarrollo del trabajo final de graduación, análisis de resultados y eventuales implementaciones sobre la propuesta generada.

2 DESCRIPCIÓN GENERAL

Durante los últimos años la normatividad del país (Costa Rica) ha realizado una serie de ajustes a la forma de clasificación de empresas, en vista de que en años anteriores solo se consideraba la cantidad de empleados para determinar si una empresa era de un tamaño u otro. Hoy según el decreto ejecutivo N°35585 se establece la fórmula para la clasificación de empresas en el país, dicha fórmula toma en consideración la cantidad de personal empleado, el valor de ventas anuales netas y el valor de los activos totales.

Partiendo de la premisa anterior, este trabajo toma en consideración el desarrollo de un planteamiento o propuesta particular para empresas del sector de tecnologías de información, que basados en la formula anterior forman parte del grupo de empresas, bajo la denominación de micros o pequeñas empresas.

Al incorporar como objeto de estudio micros y pequeñas empresas, no solo se extrae en términos generales a un importante grupo de empresas en el país, que según datos tomados de una entrevista realizada a Laura López Salazar, quien es actualmente la Directora de Pymes del Ministerio de Economía y Comercio (MEIC) nos dice *“cuando hablamos de pymes... estamos hablando del 94% del parque empresarial del país, estamos hablando del 33% del Producto Interno Bruto y estamos hablando alrededor del 25% del empleo que se genera en este país, es decir estamos hablando del motor de la economía nacional”*. Sector que a su vez por su acceso limitado a recursos, presenta una importante serie de dificultades o retos en su quehacer organizacional. Sin embargo, debido a la magnitud de este público en particular, se toma la decisión de profundizar específicamente en aquellas empresas que además, de su clasificación, tienen la particularidad de pertenecer al sector de tecnologías de información. Este último filtro se toma a partir de la creciente demanda de servicios y/o productos de carácter tecnológico que se vive a nivel global, en donde Costa Rica no deja de ser un actor importante y en lo que sin duda alguna, representa un gran valor y un motor creciente para la economía y generación de empleos del país durante los próximos años.

Por otra parte durante los últimos años el comportamiento del mercado y el gobierno, generan una dinámica creciente hacia el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio y empleo, cada día que pasa se habla con mayor determinación de incubación de empresas, aceleración de negocios,

fortalecimiento al micro y pequeño empresario, emprendimiento, innovación, entre otros temas; todos ellos siempre con un componente tecnológico visualizado de diferentes formas dentro de la globalización y la era del conocimiento o era digital.

Fortaleciendo las palabras anteriores, dentro del ámbito nacional se puede citar una serie de iniciativas que reflejan parte de esa importancia que están cobrando las tecnologías, el emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento Mipyme en el desarrollo del país. Marcelo Lebendiker de parque TEC (incubadora de empresas en Costa Rica) nos menciona (Lebendiker, 2014) lo siguiente:

“Las Investigaciones y los más conocidos gurúes de la innovación lo gritan a viva voz, invertir en Start ups es la mejor forma de generar un retorno de la inversión que hace el país en educación e infraestructura. Es un retorno multiplicador de empleo y generador de nuevas esperanzas. Los ejemplos abundan a nivel mundial Chile, Brasil, Colombia y México van para adelante a ritmos vertiginosos ni hablar de Israel, USA, Europa Occidental y Singapur”

Por otra parte a nivel gubernamental se tiene un primer reglamento para el programa de fortalecimiento para la innovación y desarrollo tecnológico de las pymes (MEIC - MICIT, 2003) en el cual se establece el marco de regulación y administración, sobre el tema en particular, al tiempo que se vela por el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, el cual se conoce como PROPYME. Posteriormente se realiza una serie de modificaciones (MEIC-MICIT, 2012) que se mantienen vigentes, en donde se tuvo como objetivo mejorar la agilidad de los mecanismos que permiten el acceso a los beneficios que otorga el programa y en particular la Ley N°8262 (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2002), en donde se expresa de forma explícita en su artículo primero: “La presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES y posicione a este sector como protagonista, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y acceso a la riqueza”.

Dentro de este mismo marco gubernamental se puede citar el reglamento al fondo especial para el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas (MEIC, 2008), en donde se establece el

marco regulatorio para la asignación de recursos en modalidad de avales y garantías o bien en la modalidad de financiamiento, ambas modalidades con todas las especificaciones que conllevan.

En ese sentido se puede seguir citando iniciativas en los últimos años como la reforma integral al reglamento general de la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Presidencia - MEIC, 2006), el Reglamento de Creación del Sistema Integrado de Desarrollo al Emprendedor y la Pyme (Presidencia - MEIC, 2012), el Reglamento para la Obtención, uso y aplicación del sello Pyme (Presidencia - MEIC, 2014), el Reglamento especial para la promoción de las Pymes en las compras de bienes y servicios de la Administración (Vicepresidencia - MEIC - Hacienda, 2006), Política pública de fomento a las Pyme y al emprendedurismo (MEIC, 2010), Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica (MEIC, 2014), entre muchos otros decretos ejecutivos, proyectos de Ley e iniciativas propias dentro del quehacer de diferentes Ministerios como el MEIC y el MICIT, todas ellas en función de mejorar las condiciones de un sector productivo, que con el pasar de los años cobra más fuerza y relevancia en el ámbito nacional.

De manera adicional, entre muchas otras iniciativas como la del Observatorio de Mipymes (CONARE, 2010) en donde se recopila, analiza y ofrece información, bajo la premisa de mejorar la competitividad y sostenibilidad de las Mipymes del país.

Por otra parte existe una cantidad importante de propuestas de planificación, ejecución y/o evaluación estratégica, cada una de ellas representa una parte fundamental dentro de cualquier mecanismo de gestión estratégica; dentro de estos planteamientos se expondrán diferentes aspectos a lo largo del marco teórico, mismas que son analizadas con mayor detalle para el contexto del trabajo a lo largo del documento.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos debería incluir una propuesta de gestión estratégica empresarial, de tal forma que se ajuste a las principales necesidades de las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información?

2.1.1 Aportes del proyecto

Para nadie es un secreto que en la actualidad existe un movimiento importante de emprendimientos y nuevos negocios, en diferentes partes del mundo; lo que ha dado origen a que los últimos gobiernos de Costa Rica, conscientes de estos movimientos sociales y económicos hacia el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico; desde sus marcos de acción han promovido una serie de leyes, decretos ejecutivos y normativas que promueven una adecuada formalización de iniciativas en micros y pequeñas empresas, en donde se les proporcionan una serie de incentivos bajo diferentes escenarios. De manera adicional surgen otras iniciativas y programas nacionales e internacionales que involucran centros de emprendimiento, incubadoras de empresas, aceleradoras de negocios e incluso tercerización de servicios de investigación y desarrollo.

Aunque el surgimiento de estos movimientos, se genera a partir de diferentes situaciones, a continuación, se resaltan algunos de los escenarios, para una mayor comprensión del tema.

- Obligación de emprender para sobrevivir y hacer frente a las necesidades básicas, como respuesta a las dificultades socio-económicas del país, que traen consigo una serie de barreras importantes en la obtención de empleo formal.
- Creación de sus propios negocios o bien emprendimientos sociales, como respuesta a la identificación de oportunidades, en las que se considera que se le puede hacer frente.

- Ejecución de acciones individuales con o sin el apoyo de otros actores, como respuesta a la realización personal en términos de generar iniciativas, con la finalidad de trascender o buscar la felicidad plena en áreas de interés.

Analizando con mayor detenimiento el movimiento que se expone y el auge tecnológico en la actualidad, gran parte de los emprendimientos buscan generar una serie de ventajas, a través de la investigación, innovación, adaptación tecnológica, desarrollo tecnológico, nuevos empleos, entre otros. Sin embargo, una parte significativa de estas personas, al involucrarse en este tipo de actividades y no disponer de los controles, medidas, personal, conocimientos administrativos y/o capacidades necesarias, se empiezan ver inmersos o afectados en problemáticas asociadas a clientes insatisfechos, insostenibilidad financiera, objetivos poco claros, pérdida de credibilidad, dificultades de acceso al mercado, barreras en la escalabilidad del negocio, entre otros.

Por tanto la propuesta desarrollada busca responder a los diferentes retos y/o necesidades de las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, con la finalidad de contribuir para que este sector productivo de gran valor para el país y en constante crecimiento, pueda desenvolverse de una mejor forma en los ambientes competitivos que tenemos en la actualidad, guiándolas en la identificación de nuevas oportunidades, aportando claridad en la dirección empresarial y motivando la realización de esfuerzos de mayor impacto, mediante un alineamiento entre sus objetivos, metas, expectativas y las normativas públicas.

2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1 General

Desarrollar una propuesta de gestión estratégica empresarial ajustado a las necesidades que enfrentan las micros y pequeñas empresas de tecnologías de información de Costa Rica.

2.2.2 Específicos

1. Identificar el estado actual en el uso de las prácticas de gestión estratégica en las micros y pequeñas empresas de tecnologías de información de Costa Rica.
2. Identificar las necesidades para la gestión estratégica de las micros y pequeñas empresas de tecnologías de información de Costa Rica.

2.3 ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del presente documento, resume parte del trabajo final de graduación para optar por la Licenciatura de Administración en Tecnologías de Información titulado: “Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica”

El trabajo contempla una investigación profunda sobre tipos de estrategias, herramientas de apoyo a la gestión estratégica y diferentes dimensiones que intervienen en una gestión estratégica, dadas por la planificación, ejecución y evaluación, adicionalmente, la estructuración de un marco metodológico que resume el plan de acción y mecanismos a seguir para la recopilación de insumos propios a las necesidades y retos en la gestión estratégica de la población en estudio.

Finaliza con el desarrollo de la propuesta con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, a partir de la recolección, evaluación y análisis de toda la información e investigaciones realizadas.

2.4 ESPECIFICACIÓN DE ENTREGABLES

Se especifica a continuación de manera formal y detallada el entregable correspondiente al trabajo final de graduación para optar por la Licenciatura de Administración en Tecnologías de Información titulado: “Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica”.

Dado el contexto anterior, el entregable está dado según lo estipulado en el *Anexo I: Guía para la presentación de proyectos finales de graduación*, documento que especifica con detalle los componentes lógicos y formales mínimos, que deben considerarse en cada una de las secciones que integran el presente documento, los mismos que son independientes de las características específicas de cada proyecto y que se refieren a continuación:

Contenido	Descripción
Generalidades	En esta sección del documento se especifica: (1) Portada, que tiene como objetivo ofrecer los datos principales que permitan la contextualización del proyecto, (2) Hoja de aprobación, que tiene como objetivo indicar que se cumple con todos los requisitos formales administrativos para optar por el grado académico de licenciatura, (3) Agradecimientos, que responde a una declaratoria a personas o grupos de personas que contribuyeron al desarrollo del proyecto de graduación, (4) Resumen, que responde a una descripción breve y palabras claves en inglés y español, sobre los ejes centrales del proyecto, (5) Índice General, donde se identifican todas las secciones y apartados del documento, (6) Índice de Tablas, donde se identifican todas las tablas que se encuentran a lo largo del documento, (7) Índice de Figuras, donde se coloca una lista con todas las figuras que se encuentran a lo largo del documento.
Introducción y Descripción General	Responden a los primeros capítulos del presente documento, en donde se logra especificar en términos generales el contenido del documento, así como la contextualización del proyecto en términos del problema identificado, así como los aportes, objetivos, alcances, entregables y limitaciones del proyecto.
Marco Teórico	Responde a un marco referencial en el cual se especifican todos los conceptos, definiciones, hechos históricos y líneas de investigación que son las bases de la justificación y desarrollo del proyecto de graduación, por lo que involucra gran diversidad de fuentes de información y referencias bibliográficas.

Desarrollo Metodológico	Responde a la especificación y elaboración del instrumento(s) sobre los cuales se hizo frente a la recopilación de la información puntual para el desarrollo del proyecto.
Análisis de resultados	Responde a los resultados obtenidos de la aplicación del o de los instrumentos realizados en la etapa anterior, dentro del respectivo ámbito de estudio identificado. Dichos resultados son producto de la identificación y análisis sobre las diferentes variables obtenidas durante la investigación y desarrollo de las etapas anteriores y que son la base para la justificación de la propuesta desarrollada.
Propuesta de Solución	Responde al detalle de la propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, bajo las variables, criterios y requerimientos desprendidos durante la investigación y todas las etapas anteriores.
Conclusiones	Responde a un resumen de los descubrimientos más relevantes que se obtuvieron a lo largo de la investigación, así como al cumplimiento de los objetivos expuestos.
Recomendaciones	Responde a un grupo de recomendaciones personales, que se desprenden de la experiencia y conocimiento adquirido durante el desarrollo del proyecto, en donde se involucran aspectos de implementación y resultados esperados para el sector de estudio.
Anexos y Apéndices	Responden a la inclusión de materiales generados o utilizados para facilitar la lectura y la comprensión del proyecto, cada uno de ellos se referencian en las secciones pertinentes del documento.
Referencias bibliográficas	Responden a todas las fuentes y materiales bibliográficos que se utilizaron para la elaboración del presente documento.

Tabla 1. Especificación detallada del entregable

2.5 DESCRIPCIÓN DE SUPUESTOS, RESTRICCIONES Y LIMITACIONES

2.5.1 Supuestos del proyecto

Se trabajó para un adecuado desarrollo del proyecto planteado, en la consolidación de los siguientes aspectos:

- La propuesta desarrollada se ajusta de manera directa a las necesidades encontradas y priorizadas a lo largo de la investigación, las mismas que disponen del aval del profesor tutor.
- El alcance, objetivos, tiempos y metodologías responden de manera directa a las expectativas que se demandan en el desarrollo de proyectos de graduación de este tipo.
- Aunque no se pudo tener el acceso deseado sobre la información prevista por parte del Observatorio Mipymes de Costa Rica y el proyecto pyme.go.cr, se logró contrarrestar gracias al acceso de otras fuentes bibliográficas no previstas y al apoyo de la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación (CAMTIC) y empresarios del sector.

2.5.2 Restricciones

Durante el desarrollo de la propuesta, influyeron de manera positiva y/o negativa, una serie de aspectos que se describen a continuación:

- Gran parte de la información nacional se encontraba distribuida en diferentes entidades, bajo sistemas o mecanismos con acceso limitado, incluso con una diversidad importante en sus procedimientos de acceso.
- La propuesta responde única y exclusivamente sobre los diferentes requerimientos y variables que se lograron identificar y priorizar de acuerdo con la información recopilada durante la realización de la investigación, no así a todas las posibles necesidades de otras empresas del sector de estudio.

- La propuesta se desarrolló bajo una muestra experimental, por lo que representa una aproximación a la realidad y no una propuesta que pueda ser generalizada dentro del sector u otros sectores empresariales.

2.5.3 Limitaciones

Propiamente para el trabajo propuesto se estableció una serie de limitaciones, que dieron como resultado la delimitación del mismo en su alcance y objetivos, dichas limitaciones se detallan a continuación:

- No se recopilieron insumos relacionados con los retos y/o necesidades en el tema de gestión estratégica empresarial, en sectores adicionales al de las micro o pequeñas empresas de tecnologías de información de Costa Rica.
- La propuesta desarrollada cumple un primer paso de aproximación, hacia un escenario de gestión estratégica empresarial, por lo cual, no incluye dentro de su desarrollo la validación de resultados en el mercado actual.
- La propuesta desarrollada cumple un papel de guía, siendo una base para eventuales desarrollos tecnológicos que permitan la automatización funcional de la propuesta, así como su respectiva valoración de resultados.

3 MARCO TEÓRICO

Gestión, palabra del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia (Española, 2001) a la acción y/o efecto de gestionar u administrar.

En vista que no hay un consenso en la definición global de la palabra gestión, administración y sus efectos de administrar o gestionar. Esta se debe conceptualizar a partir de la comprensión y síntesis de diferentes definiciones, dentro de las cuales se pueden citar:

- La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad. Brook Adams.
- La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. Koontz & O'Donnell.
- La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. George Terry.
- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Henry Fayol.
- La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. Idalberto Chiavenato.
- Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. E.F.L Brench.

Para propósitos del documento actual, la palabra gestión responderá a la acción de llevar a cabo un conjunto de actividades o acciones, en donde interviene una serie de recursos, herramientas, técnicas, esfuerzos y principios, que hacen posible la obtención de un resultado en particular.

Estrategia, palabra del latín *strategia*, el concepto de estrategia hace referencia (Española, 2001) a un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Sin embargo, al profundizar sobre los orígenes del término estrategia se deriva del griego *strategos*, que hace referencia del general del ejército, por lo que se le asocian definiciones sobre ese contexto tales como:

- Karl Von Clausewitz, general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), decía “... *la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica, es el uso de las fuerzas militares en el combate.*” (Von Clausewitz, 2007).

Así como adaptaciones entre el contexto de guerra y el mundo empresarial u organizacional, en donde influye una gran cantidad de pensamientos militares al tema de estrategia, en donde Sun Tzu, figura como uno de los principales estrategas modernos, a pesar de la antigüedad de sus notas que radican desde el siglo IV a.c (Tzu, 2010).

Posteriormente y dentro del ámbito empresarial u organizacional, a raíz de la segunda Guerra Mundial y la evolución de grandes compañías, se define estrategia como “...*la determinación de metas y objetivos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos*” (Chandler, 1962).

Gestión estratégica, bajo el contexto anterior se puede inferir que la gestión estratégica es un proceso por el cual se define y ejecuta una serie de actividades, que responden de manera directa e indirecta a las metas y objetivos planteados, en donde se requiere de una adecuada distribución y asignación de recursos, que permitan la obtención de los resultados deseados.

En respuesta a los cambios que se generaron alrededor de la Segunda Guerra Mundial, en la década de 1960 se genera un despliegue significativo alrededor de la estrategia empresarial y gestión

estratégica, desde un entorno académico, formal y práctico; despliegue que cobra mayor fuerza en la década de 1970, por parte de grandes escuelas de negocios como Harvard y consultoras como McKinsey & Co, The Boston Consulting Group, entre otras, que hacen posible la conceptualización de la estrategia empresarial y la gestión estratégica como factores críticos en el éxito empresarial u organizacional. Así como la promoción y fomento hacia el desarrollo de un sinnúmero de herramientas alrededor de la gestión estratégica y/o apoyo estratégico.

Sin embargo, a pesar del gran auge que se había generado alrededor del tema a lo largo de las décadas de 1960 y 1970; en el año 1973 Henry Mintzberg (Mintzberg, The Nature of Managerial Work, 1973), genera polémica al promover una corriente fuerte de pensamiento, en donde cataloga que la intuición de los dirigentes organizacionales resultaba ser la clave del éxito y no así la planificación estratégica y su respectiva gestión, como se venía acogiendo alrededor del mundo.

Para la década de 1980 al lado de Michael E. Porter y sus publicaciones, entre ellas estrategias competitivas (Porter M. E., Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980), ventajas competitivas (Porter M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985), cadena de valor, análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter M. , 1979) y otras; trae consigo un nuevo auge del tema de estrategia empresarial y gestión estratégica, con una proyección global, que sitúa a Porter como uno de los principales referentes del tema, a pesar de otro intento por parte de Mintzberg de desacreditar los esfuerzos en el tema, basado en una nueva hipótesis (Mintzberg, The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994), en donde se refiere en que nunca una planificación estratégica va a poder:

- **Predecir** el comportamiento del entorno organizacional y el de sus competidores,
- tampoco podrá **ser independiente** de un equipo directivo que adquiere experiencias y nuevos conocimientos a lo largo de su ejercicio y

- se dificulta la **formalidad estructural**, ante un entorno de cambios permanentes, en donde lo primordial no es la formalidad, sino más bien el aprendizaje, conocimiento, acción y reacción.

Abonado a lo anterior se aprecia una evolución que se continúa extendiendo por más cinco décadas; dentro de esa evolución en 1978 (Schendel & Hofer, 1978) se describe como un proceso de dos etapas, dadas por el análisis o planificación estratégica y la implementación del plan estratégico. Sin embargo, hoy la gestión estratégica se visualiza bajo las siguientes tres etapas (Marin Ximenez & Ketelhohn Escobar, 1988):

- Formulación o planificación,
- ejecución estratégica y
- evaluación estratégica.

Cada una de las etapas anteriores, reúne una serie de consideraciones, herramientas, técnicas y actividades, que tienen como objetivo final el cumplimiento y satisfacción de metas y objetivos planteados y que se explican con mayor detalle a lo largo del capítulo.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica o planificación estratégica como se refiere en otras bibliografías, se compone de dos conceptos dados en primera instancia por formulación (Española, 2001) y/o planificación (Española, 2001), haciendo referencia a la acción y efecto de planear o formular y en segunda instancia por estrategia. De esta forma la etapa de formulación estratégica, consiste en el planteamiento claro y preciso, en donde se debe tener en consideración actividades particulares y la disponibilidad de recursos asociados, tales como personal, conocimiento, infraestructura, dinero, entre otros. Con el objetivo único de cumplir y satisfacer un propósito u objetivo en particular.

3.1.1 Antecedentes

La planificación o formulación estratégica, da sus primeros pasos de manera formal, como respuesta al crecimiento industrial generado a partir de las guerras mundiales del siglo XX, en donde diferentes organizaciones tuvieron que recurrir al establecimiento de políticas que les permitieran integrar, brindar seguimiento y controlar las relaciones y resultados de sus diferentes áreas operacionales, sin embargo, en vista a los diferentes cambios del entorno, crecimiento y otras complejidades de la industria, las políticas no resultaban ser un mecanismo óptimo para la gestión y resultados deseados.

Sin embargo, como se ha mencionado con anterioridad no fue sino que hasta después de la segunda guerra mundial y en particular en la década de 1960 (Fernández-Balbuena, 2007), cuando en respuesta del contexto anterior se comienzan a generar los primeros pasos hacia lo que hoy se conoce como formulación estratégica, en donde el gran objetivo radicaba en la definición e integración de metas y objetivos a largo plazo, dentro de una organización; aspectos que según lo expuesto por Peter Drucker (Drucker, 1946), fueron compartidos desde años atrás por grandes

corporaciones de aquellos tiempos como General Electric, General Motors, IBM, Sears Roebuck, entre otras. Bajo ese contexto, dichos aspectos se convierten hoy en esos pilares y factores detonantes, que poseen la capacidad de proporcionar una dirección, visión, compromiso e inspiración hacia los resultados deseados; se puede comparar esos factores detonantes como todas aquellas premisas o máximas que permiten una eventual definición de actividades hacia la consolidación, crecimiento, modernización, diversificación, sostenibilidad financiera, retención de clientes, entre otros aspectos de carácter estratégico y de gran valor en la dirección que proporciona la alta gerencia.

Abonado a lo anterior, en la actualidad y como respuesta a los constantes cambios del entorno, la planificación estratégica empieza a ser visualizada como un proceso dinámico tanto interno como externo de la organización, en donde intervienen acciones proactivas y/o reactivas (A. Thompson, E. Gamble, A. Peteraf, & Strickland III, 2012), en donde las acciones proactivas se asocian a estrategias deliberadas que responden elementos ideados y ejecutados según lo estipulado en una formulación o planteamiento estratégico, mientras que las acciones reactivas se asocian a estrategias emergentes que involucran otros elementos estratégicos que responden directamente a los cambios del entorno que así lo demandan. La combinación de ambos elementos busca aumentar las probabilidades de adaptar una organización a los diferentes entornos cambiantes a los que hoy se ve inmersa, generalmente por la influencia de aspectos como la economía, política, globalización, competencia e innovación, en donde haciendo una referencia e interpretación de la teoría de la evolución dada por Darwin, en el mundo de los negocios hoy solo sobreviven aquellas organizaciones con la capacidad de adaptarse a su entorno; en donde dicha adaptación y evolución se da única y exclusivamente mediante una gestión estratégica adecuada, según las capacidades de

cada organización y en donde la etapa de evaluación que se detallará más adelante resulta de vital importancia.

Por tanto una formulación estratégica, contempla dentro de sus principales retos, tener claridad sobre:

- ¿Cuál es el propósito organizacional?
- ¿Qué objetivo(s) y/o meta(s) perseguir?
- ¿A qué se dedica hoy la organización?
- ¿Qué productos y/o servicios se ofrecen?
- ¿Cuál es el mercado meta?
- ¿Cuáles son los principales competidores?
- ¿Qué se hace diferente con respecto a la competencia?
- ¿Cuáles son nuestras principales capacidades?
- ¿Cuál es la identidad organizacional?
- ¿Cuál se quiere que sea la identidad organizacional?
- ¿Existe vinculación entre lo que se hace hoy y lo que se quiere hacer a futuro?

A nivel general, se puede decir que las respuestas de las preguntas anteriores en términos de acciones al corto, mediano y largo plazo, da origen a la formulación o planteamiento estratégico donde se busca trazar una serie de acciones, bajo un modelo que permita llevar a una organización hacia la visión de sus directivos y/o inversionistas. ¿Qué empresa, productos, mercados, servicios, tecnologías, cultura, liderazgo, factores de éxito, fortalezas, debilidades y otros aspectos se quieren y/o se tienen?

3.1.2 Ventajas y desventajas

Dentro de la etapa de formulación estratégica, interviene una serie de factores internos y externos, que traen consigo ventajas y desventajas, a las que se deben sacar provecho o hacer frente para garantizar los resultados deseados. Dentro de las principales ventajas se puede citar:

1. Promueve la realización de un **análisis** interno y externo, de tal manera que de acuerdo con sus capacidades y objetivos y/o metas, puedan establecer planes de acción para potenciar sus fortalezas, aprovechar oportunidades y mitigar, eliminar o hacer frente a las debilidades y amenazas del entorno.
2. Brinda a la alta gerencia e inversionistas un **soporte** en la definición y/o redefinición de la dirección estratégica organizacional y gestión a favor del cumplimiento y satisfacción de los objetivos y/o metas.
3. Proporciona una plataforma que promueve el establecimiento de una **cultura** hacia esfuerzos coordinados y alineados a los objetivos y/o metas, con el compromiso y sinergia de los colaboradores y otros involucrados.
4. Facilita la distribución y priorización de **recursos** al tener claridad sobre el impacto que pueden encausar ciertos esfuerzos sobre la dirección estratégica.
5. Facilita la identificación de **oportunidades** en busca de ventajas competitivas dentro del mundo empresarial al que pertenece o al que se quiere incursionar.
6. Genera las **bases** sobre las cuales se realizan las etapas de ejecución y evaluación estratégica, donde se genera como resultado, eventuales replanteamientos sobre los objetivos y/o metas, a partir de la claridad y formalidad sobre los cuales se logren definir planes de acción, objetivos y/o metas organizacionales, durante un determinado periodo de tiempo.

Sin embargo, a pesar de las ventajas expuestas anteriormente, la formulación estratégica presenta desventajas a diferentes niveles, tales como:

1. En caso de no tener la experiencia en el tema per se o sus derivados, tales como: establecimiento de proyectos, comportamiento del mercado u otras acciones particulares, puede traer consigo un planteamiento o formulación estratégica poco realista o con altos niveles de incertidumbre.
2. Si no se dispone de una cultura adecuada, puede que la toma de decisiones, planteamiento de objetivos y otros aspectos, no sean compartidos por los rangos bajos y medios, esto puede ocasionar bajos niveles de rendimiento, de productividad y de compromiso e incluso la no ejecución de una o más actividades en concreto.
3. Se requiere de tiempo, esfuerzo, compromiso y recursos tanto en el planteamiento y análisis estratégico como en su ejecución y evaluación.
4. Vinculado a los aspectos anteriores, se debe disponer de adecuados mecanismos de ejecución, control, seguimiento y evaluación, con el objetivo de no obviar recursos, oportunidades, necesidades, amenazas o eventos posteriores, pudiendo realizar ajustes pertinentes de manera oportuna en respuesta de ese comportamiento interno y externo.

3.1.3 Consideraciones en la formulación estratégica

Dentro de la formulación estratégica se recomienda hacer uso de una serie de herramientas que faciliten su elaboración, comprensión e impacto, dentro de estas recomendaciones o consideraciones se pueden citar:

- La realización de una reflexión que tenga como resultado la definición e incluso re-definición de la **visión y/o misión**, en donde respectivamente se recomienda que la visión haga referencia al sueño organizacional, mientras que la misión haga referencia al quehacer

principal, con su respectivo impacto o repercusión social. En ese sentido ambas definiciones son el primer paso hacia la dirección de clientes, servicios, productos, innovación, mercado, filosofía, imagen, motivación y transcendencia a través del tiempo.

- Claridad sobre lo que se desea como organización y con ello responder el **cómo, cuándo, dónde y a quién**, aspectos que son críticos para el marco de acción.
- Análisis de riesgos y/u oportunidades del entorno, para lo que se recomienda el uso de la herramienta conocida como **FODA, DAFO o SWOT** (Humphrey, 2011), la cual hace referencia a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir del conocimiento de la empresa, productos, servicios, estructura, estrategias, políticas, cultura, procesos productivos, mercado, necesidades, perfiles de clientes, proveedores, entorno de negocio (competidores, mercado, industria, políticas), habilidades, capacidades, comportamiento a través del tiempo y otros detalles de carácter interno y externo a la organización.
- Establecimiento de **objetivos estratégicos**, sobre los cuales se enfocará la mayor cantidad de esfuerzos y recursos organizacionales.
- Establecimiento de las diferentes **acciones**, asociadas a los objetivos y metas organizacionales.
- Formulación en un proceso bilateral *Top-Down* (de arriba a abajo) y *Bottom-Up* (de abajo a arriba), de tal forma que se disponga no solo de la visión global de la organización, sino también de la realidad diaria organizacional, de tal forma que se minimicen riesgos de una no ejecución.

- Integrar en el proceso de formulación a personas que dispongan de experiencia y personas jóvenes que dispongan de nuevas ideas de cómo hacer frente a las necesidades y oportunidades.

Para los puntos anteriores, se realiza lo que se conoce como plan estratégico, sin embargo, a continuación se detallan diferentes tipos de planes con mayor profundidad.

¿Qué tipos de planes existen, por qué su importancia y como es la estructura base de un planteamiento estratégico tradicional?

Se podría identificar dos grandes grupos de planes, en donde existen aquellos que se logran ejecutar una única vez, los cuales son desarrollados para la realización de un proyecto, programa o situación en particular; mientras que por otra parte se tienen planes permanentes que básicamente incluyen decisiones de la alta gerencia y accionistas y sobre los cuales se desprenden las diferentes actividades organizacionales del día con día, de manera adicional pueden existir planes híbridos en el sentido de que se dispongan de bases sobre las cuales se genere un ahorro de tiempo y recursos para el desarrollo de planteamientos a situaciones similares. Ambos planteamientos pueden ser formales o informales, o bien clasificarse como operativos o estratégicos. Para estos últimos existen diferencias claras en tres aspectos (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996) particulares dados por:

- **Nivel de detalle**, siendo los operativos más detallados que los estratégicos, en donde en estos últimos suele haber una tendencia a aspectos más generales y un enfoque más genérico.
- **Rango de acción o alcance**, siendo los operativos más limitados, mientras que los estratégicos abarcan un mayor rango de acción y con ello una mayor gama de actividades.

- **Tiempo de ejecución**, siendo los operativos ejecutados en periodos de días a un máximo de un año, mientras que los estratégicos abarcan varios años, en donde de acuerdo con el mercado o industria pueden ir desde los dos años hasta diez años.

Tradicionalmente en los últimos años se visualiza la planificación estratégica, dentro del siguiente modelo:

1. Definición de Misión y Visión
2. Establecimiento de valores, en donde se recomienda integrar un máximo de ocho valores estratégicos, teniendo en consideración los valores personales, organizacionales, filosofía operativa, cultura organizacional e interés de los involucrados, pues la estrategia debe ser congruente en todos sus ámbitos. Para ello algunos ejemplos son: Calidad, seguridad, ambiente, responsabilidad, expansión, entre otros.
3. Especificación de objetivos, logrando mantener la coherencia y factibilidad de cumplimiento de los puntos anteriores, pudiendo ser medidos en un determinado periodo de tiempo y siendo catalizadores de colaboración, motivación y participación organizacional; dependiendo del nivel de madurez organizacional se recomienda hacer uso de la metodología BSC (Kaplan & Norton, 1992), la cual proporciona una estructura base para la fase de evaluación estratégica.
4. Análisis del entorno, está constituido por un análisis interno y externo, donde el primero se enfoca en las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas organizacionales, en busca de mejorar el rendimiento y resultados; mientras que el segundo se enfoca principalmente al comportamiento del mercado en términos de amenazas u oportunidades desde un entorno político, ético, demográfico, comercial, tecnológico, ambiental, económico, social o jurídico; en este sentido tradicionalmente se recomienda la utilización del análisis de las

cinco fuerzas competitivas (Porter M. , 1979) y el análisis FODA (Humphrey, 2011); aunque también se hace uso de herramientas como el análisis PEST (Aguilar F. , 1967) y el análisis de las 7 eses (Peters & Waterman, s.f.).

5. Establecimiento de un plan de acción, que consiste básicamente en una serie de actividades y/o proyectos que responden directamente a la priorización y establecimientos de las metas organizacionales, para lo cual se identifica en primer instancia la matriz BCG (McKinsey, 1968), la cual permite la segmentación de estrategias por unidades de negocio, según el potencial de crecimiento y la participación de mercado; y en segunda instancia la cadena de valor (Porter M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985), que tiene como objetivo la generación de ventajas competitivas, a partir de la maximización de beneficios al menor costo.
6. Asignación de recursos, antes de iniciar con la ejecución estratégica se debe tener en consideración los recursos que se requieren para el cumplimiento de las diferentes acciones planteadas, en ese sentido intervienen recursos financieros, tecnológicos, humanos y de infraestructura, por lo que se debe evaluar con el mayor detalle los niveles de capacidades y disponibilidad.

El contexto anterior da como resultado la visualización de la planificación estratégica como ese proceso que conduce a la fijación de metas y objetivos organizacionales del largo plazo, en donde interviene un proceso de investigación interno y externo, con su respectivo análisis que facilite la toma de decisiones, en cuanto a la fijación de metas, políticas y facilidades durante la ejecución de la planificación estratégica, en aspectos fundamentales que se describen a continuación.

3.2 EJECUCIÓN ESTRATÉGICA

Ejecución, es el proceso sobre el cual se desarrolla una serie de actividades en función del cumplimiento de los objetivos y metas planificadas o formuladas en la etapa anterior, en ese sentido se puede inferir metafóricamente en que la formulación o planificación es el “destino”, mientras que la ejecución es el “vehículo” sobre el cual a través de ciertas acciones, actividades, proyectos y/o tareas se recorre la distancia hacia ese destino.

3.2.1 Importancia

Para el año 1999 Ram Charan y Geoffrey Colvin, luego de varios años de estudio sobre diferentes casos de fracaso de grandes empresas norteamericanas, realizan una publicación (Charan & Colvin, Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming., 1999) en la Revista Fortune, logran identificar que el fracaso se debía fundamentalmente a la pobre ejecución de sus Directores Ejecutivos. En muchos de los casos se disponía de una visión estratégica clara, planes estratégicos y compromisos, sin embargo, no se tomaban las acciones para su realización. En ese sentido los autores de la publicación resaltan dos aspectos que pudieron cambiar la historia de estas empresas:

1. No existía ni se transmitía una cultura de ejecución en los subordinados.
2. No se habían puesto en marcha procesos y/o sistemas orientados a la ejecución.

Posteriormente para el año 2000, David Norton y Robert Kaplan en su libro The Strategy-Focused Organization (Norton & Kaplan, 2000) logran identificar las principales razones por las cuales se dificulta durante la ejecución estratégica empresarial, algunas que se citan a continuación:

- Alrededor del 5% de la planilla comprende la estrategia.
- Alrededor del 85% de los mandos intermedios dedican menos del 5% del tiempo mensual a la estrategia.
- Alrededor del 60% de las empresas no establecen una vinculación entre la estrategia y el presupuesto.
- Alrededor del 25% del personal recibe algún tipo de compensación alineado con la estrategia.

Aunque dicho estudio abarcó grandes empresas y corporaciones de los Estados Unidos, no está de más obviar dichos factores hacia nuestro contexto país, en donde se podría encontrar más o menos, una similitud en los diferentes aspectos que involucran visión, dirección, mandos, recursos, personas, procesos y un liderazgo que influyen a lo largo de cada uno de los diferentes aspectos.

Más tarde con la obra “Execution: The Discipline of Getting the Things Done” (Charan & Bossidy, Execution: The Discipline of Getting the Things Done, 2002), el tema de ejecución estratégica empieza a cobrar una mayor relevancia dentro del mundo empresarial, en donde se define a la ejecución como una disciplina que permite obtener y mantener una ventaja competitiva, para ello los autores mencionan tres elementos de vital importancia para esa ejecución asertiva, dados por:

- Comportamientos de liderazgo, en donde se resalta el mantener cercanía y empatía con los colaboradores, ser realista a la hora de fijar objetivos y prioridades, al tiempo que se recompensa el buen desempeño, se amplían las capacidades del equipo, se comparten conocimientos, se toman las cosas con la seriedad del caso y se toma el tiempo para un autoanálisis.

- Cultura organizacional orientada a la ejecución, en donde es responsabilidad del líder empujar a los colaboradores hacia la acción, con claridad en las expectativas y tiempos, con el acompañamiento necesario y el carácter de tomar decisiones cuando no se cumplen con los resultados.
- Personas adecuadas en el lugar adecuado.

Con el pasar de los años, producto de la globalización y el aumento en la competitividad, la ejecución cada vez más adquiere un mayor peso en el éxito y/o fracaso de una organización, sin dejar de lado la importancia que adquiere la velocidad con la que se toman o se dejan de tomar las decisiones. Por tanto a pesar de los elementos anteriores y el contexto en el que estamos inmersos, es de vital importancia alinear los procesos organizaciones y vincularlos entre sí, teniendo en consideración la estrategia, las personas y las operaciones. Una ejecución asertiva no solo llega a depender del liderazgo de los directivos, sino que también existe una dependencia en la estrategia que se define, dicha estrategia debe ser clara, simple, concreta y coherente a las capacidades reales de la organización.

Para el 2008 se presenta un artículo (Neilson, Martin, & Powers, 2008) que con el respaldo de más de 26.000 directivos, logran identificar cuatro bloques claves cada uno de ellos hace referencia a un conjunto de elementos que llegan a facilitar o afectar la ejecución estratégica, tal como se muestra a continuación:

- **Responsabilidad en las decisiones**, en cuanto a que cada colaborador es consciente de las responsabilidades propias y de sus mandos superiores, respetando y brindando el soporte para su cumplimiento, con un involucramiento fuerte en los mandos medios, se generan liderazgos medios que fomentan la persuasión y convencimiento sobre los involucrados y

existe un apoyo corporativo hacia las diferentes unidades de negocio, para que puedan cumplir con las metas.

- **Motivadores**, existiendo un conjunto de procesos de evaluación de desempeño, brindando oportunidades y/o reconocimientos por buen desempeño, sin importar la situación global financiera.
- **Estructura**, con oportunidades para que los colaboradores puedan asumir diferentes roles dentro de la organización, pudiendo ser estos a iguales o diferentes niveles jerárquicos.
- **Información**, pudiendo facilitar cualquier información de valor organizacional con rapidez y de manera efectiva dentro de la organización, tanto los mandos medios disponen de métricas para evaluar el cumplimiento sobre los factores más relevantes del negocio y sus colaboradores disponen de la información necesaria y son conscientes del valor de sus trabajos.

Las anteriores aspectos reflejan la importancia que representa durante la ejecución estratégica, el disponer de una visión clara de lo que se quiere, con la asociación de los recursos que sean necesarios, un plan de acción que permita la asignación de responsabilidades y su respectivo seguimiento y la capacidad para realizar durante el camino los ajustes que se consideren convenientes, para la obtención de los resultados deseados, pudiendo reaccionar oportunamente a los cambios que demande el entorno. Estos últimos aspectos se desarrollan en la próxima sección, pudiendo reflejar con mayor claridad que entre la formulación, la ejecución y la evaluación estratégica, no existen límites tan puntuales o definidos, sino más bien se generan puntos en común y relaciones directas en donde una no puede generar o cumplir todos sus objetivos sin los insumos de las otras, siendo las tres fases parte de un proceso dinámico y en cambio constante.

3.3 EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Evaluación, como un proceso continuo que permite identificar si se están alcanzando los diferentes objetivos y/o metas planteados, teniendo en consideración la capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios que demanda el entorno, en diferentes periodos de tiempo o circunstancias, a través de las herramientas de monitoreo, control y retroalimentación que se consideren adecuadas.

Por tanto la evaluación estratégica presenta una vinculación directa con las anteriores fases estratégicas, dadas por la formulación y ejecución estratégica, debido a que esta fase con los mecanismos adecuados proporciona una cuantificación sobre los resultados obtenidos en un determinado momento, pudiendo de esta forma evaluar el rendimiento de las inversiones, avances de proyectos, nivel de cumplimiento de metas, objetivos y planes de acción. Brindando a su vez la retroalimentación necesaria para tomar las medidas correctivas o decisiones que se consideren adecuadas, para alcanzar los objetivos.

3.3.1 Proceso estándar de la evaluación estratégica

Se propone para la implementación de un adecuado proceso de evaluación estratégica los siguientes cinco pasos (Wheelen & Hunger, 2007):

- Determinar que procesos y elementos se van a medir, se recomienda incursionar en este paso sobre los elementos y procesos de mayor importancia organizacional, misma que puede definirse por costos, problemas o valor asociado.
- Especificación de estándares de rendimiento sobre los cuales se evalúan los procesos y elementos previamente definidos, estos estándares deben tener vinculación con uno u más objetivos estratégicos, incluir márgenes de tolerancia y deben ser previstos para evaluar

etapas parciales y finales; lo anterior con el objetivo de evaluar durante el procesos posibles cambios, medidas correctivas y/o preventivas, además, del resultado final y su alineación con lo previsto.

- Al momento de efectuar una medición, está debe obedecer y ser específica para un determinado periodo de tiempo.
- Establecer comparaciones entre el rendimiento real y el proyectado, teniendo en consideración los estándares y sus márgenes de tolerancia, previamente definidos.
- En caso de que las comparaciones efectuadas en el paso anterior, no satisfagan los estándares deseados, se debe efectuar un análisis que permita tomar las decisiones o medidas que se consideren convenientes; en este sentido se pueden presentar escenarios en cuanto a que se considera que la desviación fue ocasional, por lo que no requiere de ninguna medida correctiva, o bien que se logren identificar problemas en la ejecución de los procesos, modificaciones en el plan de acción e inclusive en los procesos; por lo que resulta de vital importancia identificar y disponer de la o las personas adecuadas que logren analizar y tomar las decisiones pertinentes.

3.3.2 Evolución en la evaluación estratégica.

Se dice que una estrategia pasa por las siguientes tres etapas o pruebas (A. Thompson, E. Gamble, A. Peteraf, & Strickland III, 2012):

- Prueba de ajuste, en donde se determina el nivel de vinculación entre un determinado planteamiento y ejecución estratégica, con respecto a su entorno. De tal forma que se considere la industria, condiciones competitivas, oportunidades de mercado, políticas públicas, entre otros aspectos externos, sin dejar de lado los recursos y capacidades

internas, la vinculación con las diferentes áreas organizacionales, así como la capacidad de respuesta y efectividad ante cambios internos y externos.

- Prueba de ventaja competitiva, en donde se determina la capacidad organizacional para disponer de estrategias que permitan la obtención y consolidación de ventaja(s) competitiva(s) a lo largo del tiempo, en función de sus competidores e indicadores de éxito.
- Prueba de desempeño, en donde se busca superar el promedio de la industria en términos de rentabilidad, solidez financiera, competitividad y nivel de participación en el mercado.

Cada una de las pruebas anteriores se refiere directamente a un proceso de evaluación continuo, que va proporcionando ciertos niveles de madurez organizacional hasta sentar las bases de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo y una cultura organizacional con una fuerte orientación estratégica en todos sus niveles.

Dado el contexto anterior se dice que la evaluación estratégica, resulta en un mecanismo de vital importancia, debido a que representa los insumos necesarios para un análisis detallado sobre la administración del negocio, el cumplimiento de metas u objetivos, el desempeño de los colaboradores, el comportamiento del entorno, los resultados obtenidos versus los esperados y la dirección organizacional, con los ajustes pertinentes que se logren identificar.

Dentro de la evaluación estratégica, existe una cuantificación sobre los resultados parciales o finales de una determinada actividad, proceso o proyecto. Dicha cuantificación se genera a partir de los estándares y parámetros que se logren definir previamente, con una aplicación en un periodo determinado del tiempo (para más detalle ver sección anterior); todas las anteriores evaluaciones corresponden a controles de salida, puesto que se ha profundizado sobre los resultados que se generan a partir de la realización de una o más actividades, procesos y/o proyectos.

3.4 HERRAMIENTAS DE APOYO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo una mayor claridad del ámbito de acción de la gestión estratégica, su importancia organizacional y la evolución que se ha logrado a través del tiempo, en la actualidad se ha realizado un sinnúmero de plataformas, herramientas, modelos, metodologías y otros aspectos, que buscan satisfacer los diferentes objetivos. A continuación se detallan diferentes alternativas, mecanismos o herramientas de apoyo a la gestión estratégica.

3.4.1 Retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés, *Return On Investment*):

Es una herramienta o mecanismo para evaluación sobre rentabilidad, la cual tiene como desventaja que para su aplicación adecuada requiere la cuantificación total de los beneficios obtenidos en un periodo dado. Por lo que despliega información solo lo que se obtuvo y no sobre lo que está ocurriendo; por tanto se disminuyen las posibilidades de tomar medidas proactivas. Para solventar este último escenario se deben involucrar herramientas complementarias sobre pronósticos de rentabilidad. Además, de herramientas como el rendimiento sobre el patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés, *Return On Equity*), valor económico agregado, valor de mercado agregado, ganancias por acción (EPS, por sus siglas en inglés, *Earnings Per Share*) o flujos de efectivo.

3.4.2 Controles de entrada:

Es un mecanismo utilizado para efectuar una medición sobre conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivación de los colaboradores; hoy en este tipo de evaluación puntual y particular sobre los colaboradores, resulta de vital importancia, dicha evaluación se recomienda efectuar en términos de comportamiento (Murphy & Cleveland, 1991), abarcando de forma integral aspectos de productividad, valores y características que sean importantes para la organización como lo es el apoyo a compañeros, la resolución de conflictos, entre otros, que reflejan esa contribución total (Strother, 1962) de una persona a la organización y las capacidades reales de la organización para hacer frente a los retos, objetivos y metas organizacionales.

3.4.3 Cuadro de Mando Integral, conocido como BSC o *Balance Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992):

Es una de las herramientas más conocidas y vinculada a todas las fases de la estrategia, pero con una mayor tangibilidad en la fase de evaluación estratégica, debido a la integración de aspectos financieros y no financieros, para la expresión de resultados sobre las acciones operativas y la ejecución estratégica. Esta herramienta se desarrolla a partir de una serie de metas que se aplican sobre los siguientes cuatro pilares (1) **financiero**, desde la perspectiva de generación de valor y rentabilidad para los accionistas, (2) **clientes**, involucrando las percepciones que estos tienen sobre el negocio, (3) **organización**, desde una perspectiva sobre los aspectos que se debe mejorar e incluso sobresalir, e (4) **innovación y aprendizaje**, desde una perspectiva de mejoramiento continuo y generación de valor. Una vez que se establecen las metas se desarrolla un conjunto de métricas o mediciones claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés, *Key Performance Indicators*).

3.4.4 Benchmarking:

Es un mecanismo para la comparación por parámetros, que se realiza hacia un ambiente externo con el objetivo de obtener información sobre productos, servicios y prácticas de los competidores, así como mediciones de la industria en general. Esta valoración o evaluación, permite obtener información de gran valor estratégico para el establecimiento de objetivos, metas e inclusive la generación de los insumos adecuados a una formulación estratégica que responda a la demanda, oferta o tendencias del entorno.

3.4.5 Normativa ISO 9000

Es una normativa internacional para la gestión de calidad y seguridad ambiental, genera mecanismos de medición de desempeño de alto valor agregado, en donde además, de los beneficios y optimizaciones que provoquen a lo interno de una organización, traen consigo un sello y garantía de calidad en el ámbito nacional e internacional.

3.4.6 Administración Profesional de Proyectos

Esta disciplina se asocia entre muchos otros marcos de referencia, dentro de los cuales los más conocidos son Prince2 o PMI, ambos han ocasionado un desarrollo de diferentes sistemas de gestión en diferentes fases que de una u otra forma se vinculan a la planificación, ejecución y evaluación estratégica parcial, puesto que un proyecto puede implicar aspectos puntuales sobre la estrategia global de una organización; estos sistemas de gestión buscan facilitar las labores de monitoreo a nivel de proyectos y/o procesos, incluso brindando panoramas sobre el desempeño organizacional.

3.4.7 Gestión del talento y desempeño:

Debido al papel de las personas en la ejecución y el accionar organizacional, cada vez son más las soluciones de gestión de talento, que integran dentro de sus funcionalidades el monitoreo y evaluación de los colaboradores, por sus resultados y el cumplimiento de objetivos.

3.4.8 Cinco pasos para un modelo estratégico (Lafley, Martin, & Riel, 2013):

Es un modelo en donde concentra la visión estratégica en cinco preguntas genéricas, dadas por:

- ¿Cuál es su aspiración de ganar? Es una pregunta que busca mitigar la abstracción de una declaración de misión y visión tradicional, pudiendo incluir términos de competencia, lugares, clientes y ventajas competitivas, en el artículo citado se refiere al siguiente ejemplo de aspiración de la empresa P&G “Vamos a ofrecer productos y servicios de calidad y valor superior, que mejoren la calidad de vida de los clientes alrededor del mundo. Como resultado los clientes nos recompensarán con liderazgo en ventas, rentabilidad y creación de valor, permitiendo que nuestra gente, accionistas y comunidades en las que vivimos y trabajamos prosperen.” Dicho de otra forma los autores impulsan salir a ganar, en lugar de salir a jugar.

- ¿Dónde vas a jugar? Esta pregunta se refiere a la identificación del lugar o lugares en donde se pretende atacar un mercado y/o un grupo de competidores, para ello se debe considerar al cliente, el mercado, los canales (venta directa, *online* u otro), las categorías de productos y todas las variables que permitan la claridad del campo de juego. Pudiendo seleccionar si se compete por segmentos demográficos, geográficos, o bien por líneas de productos y/o servicios. De esta forma se busca identificar y definir el marco de acción sobre el cual hay un enfoque directo en la sostenibilidad de las ventajas competitivas. Grandes empresas se concentran como primer paso el fortalecimiento y liderazgo en las principales marcas, países, minoristas, canales, tecnologías, innovaciones, clientes o bien sobre mercados emergentes, de esta forma no solo ataca sino que aumentan las probabilidades de ganar, por ello es una de las preguntas que demandan un mayor cuidado y análisis.
- ¿Cómo va a ganar? Una vez que se sabe dónde se va a jugar, se debe especificar cómo ganar en dicho campo de juego, en este sentido la respuesta deberá enfocarse los mecanismos para generar valor, unicidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, en este sentido es la agrupación de diferentes aspectos, que en su conjunto reducen las posibilidades de que un modelo, producto o servicio sea replicado.
- ¿Qué capacidades deben estar en su lugar? Esta pregunta refiere a los aspectos bases que marcan la diferencia entre ganar o perder, puesto que representan el corazón de la organización, no solo en términos de lo que se tiene, sino que también involucra las bases para llegar a ser lo que se quiere, en ese sentido se recomienda abarcar los siguientes cinco aspectos (1) profunda comprensión del cliente, de tal manera que se puedan descubrir necesidades u oportunidades antes que cualquier competidor, (2) innovación, como la capacidad de traducir necesidades u oportunidades en marcas, productos, servicios,

relaciones, modelos, empresas o sistemas, (3) construcción de marca, se trata de la creación de una identidad fuerte y positiva que facilite la lealtad de los clientes, (4) penetración de mercado, involucra la capacidad para generar las relaciones adecuadas entre los clientes y los canales, considerando tiempos, alianzas, lugares y caminos oportunos y (5) escalabilidad, en términos de la capacidad de contratar, aprender, investigar, probar y comercializar alrededor del mundo.

- ¿Qué sistemas de gestión se requieren? Una vez identificado el panorama global se debe determinar de qué forma se planifica, ejecuta y evalúa la estrategia, en ese sentido se recomienda un sistema de gestión que soporte los procesos, objetivos y parte de los retos que demanda la estrategia organizacional.

3.4.9 Diamante estratégico (Hambrick & Fredrickson, 2001):

Es una herramienta que pretende generar un concepto integral y global de como una organización va a cumplir con sus objetivos, para lo que los autores proponen cinco elementos dados por las siguientes preguntas:

- Arena: ¿Dónde vamos a estar? En este sentido se requiere de una respuesta específica, puntual y priorizada sobre los diferentes productos, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías y procesos de valor.
- Vehículo: ¿Cómo vamos a llegar? Refiere a los medios sobre los cuales se pretende la consecución de objetivos.
- Diferenciador: ¿Cómo vamos a ganar? Refiere a todas las capacidades para tomar decisiones por adelantado, consciencia sobre lo que se va a hacer y cómo se va a hacer para vencer a los competidores, todo lo anterior bajo una línea y coherencia a través del tiempo.

- Puesta en escena: ¿Cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos? Refiere a todas las consideraciones necesarias para efectuar una priorización de decisiones y acciones de tal manera que se pueda generar el mayor impacto organizacional.
- Lógica económica: ¿Cómo obtener beneficios? Consiste en las capacidades que se tienen o se pueden desarrollar para aumentar la rentabilidad unitaria, en relación con las dificultades en ser imitado por otros, lo que los actores se refieren como la búsqueda de superioridad.

3.4.10 Modelo de Negocio Canvas (Osterwald & Pigneur, 2010):

Consiste en una herramienta que mediante nueve variables, busca definir el modelo de negocio de un proyecto u organización, pudiendo trazar a partir de estas la estrategia a seguir. A continuación se describen las diferentes variables del modelo:

- Segmentos de clientes, refiere a la categorización y construcción de los diferentes grupos de personas u organizaciones sobre las cuales se quiere llegar, dichos grupos deben considerar sus necesidades en términos de oferta, canales de contacto, relación o servicio, capacidades adquisitivas e incluso los niveles de rentabilidad que presentan.
- Propuesta de valor, refiere al paquete de aspectos que generan valor dentro de la segmentación de clientes, lo que permite identificar por que un cliente selecciona una u otra organización, estos aspectos se refieren en términos cuantitativos como el precio, rapidez del servicio, disponibilidad, entre otros, o en términos cualitativos como los problemas o necesidades se están resolviendo, experiencia del cliente, diseño, novedad, estatus, marca u otros.
- Canales de contacto, refiere a los medios sobre los cuales una organización establece contacto y comunicación con sus segmentos de clientes para brindarles la propuesta de

valor, en ese sentido se debe analizar (1) cómo generar consciencia en el cliente, (2) cómo se logra que el cliente evalúe nuestras propuestas, (3) cómo los clientes acceden a la compra de nuestras propuestas, (4) cómo se entrega a tiempo una propuesta comprada por un cliente y (5) cómo se brindan servicios post-venta a nuestros clientes; dentro de los pasos anteriores se involucran canales directos, indirectos, propios o terciarizados, el objetivo es determinar cómo se logran integrar de la mejor forma, para garantizar resultados positivos en términos de costos y beneficios.

- Relación con el cliente, refiere a los mecanismos sobre los cuales se construye y mantiene una relación con los segmentos de clientes, procurando adquirir nuevos clientes, retener los actuales y aumentar las ventas, para ello se debe tener claridad entre lo que los clientes esperan y lo que la organización ofrece, evaluar las acciones que no se disponen en términos de costos y su integración a los diferentes procesos organizacionales, dentro de las relaciones que se pueden establecer se tienen asistencias personales, autoservicio, exclusividad, co-creación y otras.
- Fuentes de ingresos: refiere al análisis de cuánto estaría dispuesto a pagar nuestros segmentos de clientes, cuánto actualmente pagan por propuestas similares o complementarias, qué medios de pago utilizan más, qué mecanismos o escenarios representan más fuentes de ingresos, en ese sentido se debe evaluar la venta directa, tarifas por uso, suscripción, prestamos-alquileres, licenciamiento, publicidad y otros de tal forma que se identifiquen ingresos por transacciones e ingresos recurrentes. Estos mecanismos a su vez deben incluir precios fijos o dinámicos en términos de volumen, cualidades, segmento, alianzas, demanda, movimiento de inventario o bien por influencia de competidores.

- Recursos claves, refiere a todos los aspectos que se requieren para crear y ofrecer las propuestas, posicionarse en el mercado, mantener relaciones con los segmentos de clientes y generar los ingresos, en ese sentido se deben considerar recursos humanos, intelectuales, físicos-infraestructura y financieros.
- Actividades claves, refiere a la identificación de la actividad o actividades que hacen funcional todo el modelo, en términos de propuesta de valor, canales de contacto y comunicación, creación de relaciones e ingresos.
- Alianzas claves, refiere a la construcción de redes de proveedores y socios, que fortalezcan el modelo, reduzcan riesgos o se adquieran ventajas, en ese sentido se pueden analizar convenios, acuerdos, cooperaciones, iniciativas en conjunto, calidad de insumos, exclusividades, *joint ventures* u otras condiciones.
- Estructura de costos, refiere a todos los costos en los que se incurre para el funcionamiento de todo el modelo, se recomienda priorizar los mismos en términos de relevancia y valor organizacional, así como la identificación de los costos más representativos en términos económicos para determinar iniciativas de reducción u optimización.

3.4.11 Diseño de propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014):

Es una herramienta que busca complementar el modelo de negocio Canvas, que se explicó en el punto anterior, ubicando una serie de aspectos adicionales dentro de la (1) propuesta de valor y (2) segmentación de clientes, en este último punto se pretende describir un “perfil de cliente” que incluye:

- Los resultados o beneficios que esperan los clientes, desde lo más o menos esencial.
- Los riesgos y obstáculos vinculados a clientes, desde lo más o menos extremo.
- Lo que los clientes hacen en sus vidas y trabajos, desde lo más o menos importante.

Para ello se recomienda identificar y seleccionar los segmentos, identificar los trabajos del cliente, los diferentes dolores, beneficios esperados y la respectiva priorización.

Por otra parte dentro de la propuesta de valor se incluye un “mapa de valor” que involucra:

- Un listado con los productos y/o servicios incluidos en una propuesta de valor tradicional.
- Descripción de los analgésicos que colaboran en aliviar dolores, eliminar resultados no deseados, obstáculos o riesgos.
- Descripción de cómo se generan los beneficios deseados por el cliente.

Una vez realizado el ejercicio anterior se recomienda efectuar una serie de validaciones sobre los aspectos especificados, pudiendo avanzar desde un problema y posibles soluciones, hacia un producto dentro de un mercado y un modelo de negocio sostenible a través del tiempo.

Para ello se debe generar una interacción entre puntos de inicio, ideas, posibilidades de prototipado, productos mínimos viables y una comprensión de los clientes.

3.4.12 Navegación por el Modelo de Negocio (Osterwalder A , 2014):

Es una herramienta complementaria al modelo de negocio Canvas con o sin el diseño de propuesta de valor, dentro de la cual se espera incluir una gestión sobre el ambiente o contexto organizacional. Para ello se incorporan los siguientes ejes:

- Fuerzas del mercado, refiere al comportamiento de segmentos de clientes, costos, trabajos, dolores y beneficios.
- Tendencias claves, refiere a innovaciones tecnológicas, limitaciones reglamentarias, comportamiento social y otras.
- Fuerza de la industria, refiere a los actores que intervienen en términos de competidores, proveedores o actores de una cadena de valor.

- Fuerzas macroeconómicas, refiere a las condiciones del mercado, acceso a recursos, oferta y demanda.

Una vez analizadas las diferentes aristas o ejes anteriores, se puede tener como base la realización de un análisis FODA, mismo que se describe a continuación.

3.4.13 Análisis FODA (Humphrey, 2011):

El análisis FODA consiste en un análisis minucioso sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales, en ese sentido se busca identificar y describir en cada uno de los aspectos anteriores los siguientes puntos:

- Fortalezas, refiere a las ventajas que se disponen por encima de otros competidores en términos de habilidades, certificaciones, redes, infraestructura y marca, además, de los recursos a los que se puede acceder.
- Debilidades, refiere a las actividades que se evitan por que no se disponen de los recursos o capacidades para hacerles frente y que aspectos pueden afectar la dinámica organizacional.
- Oportunidades, refiere a los mecanismos, herramientas, procesos, personas, modelos u otros aspectos que pueden contribuir a mejorar el contexto organizacional, en términos de crecimiento, diferenciación, posicionamiento, alianzas, redes de contacto y ventajas sobre nuevas tendencias o mercados emergentes.
- Amenazas, refiere a los obstáculos que se enfrentan en la actualidad, comportamiento de competidores, tecnologías cambiantes, debilidades en crecimiento e incorporación de productos y/o servicios sustitutos.

Para todos los puntos anteriores se debe incluir cualquier aspecto adicional que se relacione directamente con el mercado sobre el cual se forma parte y con las percepciones externas que se tienen hacia la organización.

3.4.14 Matriz FODA (MindTools, 2015):

Es una herramienta que hace uso del análisis FODA explicado anteriormente, para tomar decisiones a partir de una evaluación dada por el análisis de factores externos como lo son las amenazas y oportunidades, así como los internos dados por las fortalezas y debilidades. En ese sentido la matriz coloca los diferentes aspectos desde una perspectiva, que permita trazar acciones concretas para:

- Maximizar las oportunidades, a partir del uso de fortalezas.
- Minimizar las amenazas, a partir de las fortalezas.
- Minimizar las debilidades al tomar provecho de las oportunidades.
- Evitar las amenazas al reducir debilidades.

3.4.15 Análisis PEST (Aguilar F. J., 1967):

Es una herramienta que busca analizar el entorno organizacional en términos políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos. Se visualiza como una herramienta complementaria al análisis FODA, se recomienda realizar los siguientes pasos:

- Lluvia de ideas sobre aspectos de carácter:
 - Político alrededor de temas como: próximas elecciones, políticas que podrían generar un cambio en la dinámica organizacional, propiedad intelectual, corrupción, crimen organizado, legislación fiscal, regulación empresarial, acercamiento empresarial, responsabilidad social corporativa, protección al

consumidor, protección del medio ambiente, así como otros elementos políticos que proyecten una variación.

- Económico alrededor de temas como: estabilidad económica, sectores en crecimiento, declive o estancamiento económico, comportamiento predecible o tendencias sobre el marco económico, niveles de ingresos por sector, tasa de desempleo, acceso a talento humano, valor sobre talento humano, acceso crediticio para consumidores y empresas, presión de tratados de libre comercio y la globalización.
- Socio-cultural alrededor de temas como: crecimiento poblacional, niveles de edad, cambios generacionales, niveles de salud, educación y movilidad social, patrones de empleo, mercados laborales, actitudes hacia el trabajo, comportamientos, valores y cambios socioculturales.
- Tecnológico alrededor de temas como: acceso a nuevas tecnologías, presión de nuevas tecnologías sobre la dinámica organizacional, infraestructura tecnológica de los competidores, enfoques de investigación, vinculación con centros de investigación o centros tecnológicos.

Dentro de los aspectos anteriores dependiendo de la importancia o influencia organizacional se pueden incorporar aspectos legales, ambientales, demográficos, internacionalización y/o jurídicos, con un mayor cuidado y énfasis.

- Búsqueda de oportunidades, refiere a la identificación de ideas y planes de acción para contribuir al desarrollo de nuevos productos, mercados, procesos y otros términos que se logren identificar, a partir del paso anterior.

- Búsqueda de amenazas, refiere a la identificación de posibles cambios en el entorno que pueden afectar la dinámica organizacional, teniendo como objetivo el planteamiento de acciones que reduzcan eventuales problemas, impactos o riesgos.
- Tomar acción, refiere a la puesta en práctica de acciones concretas que formen parte de la estrategia y modelo de negocio.

3.4.16 Fuerzas competitivas de Porter (Porter M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980):

Es una herramienta que define cinco fuerzas que intervienen en la dinámica organizacional, estas fuerzas están dadas por:

- Proveedores, refiere a la capacidad de los proveedores para controlar precios, así como proveedores alternativos y condiciones o términos de relación como tiempos de entrega, calidad de materiales, disponibilidad de insumos y otros.
- Compradores, refiere a la capacidad de retener segmentos de clientes, bajo términos y condiciones favorables.
- Competidores, refiere a sus capacidades, tamaño y relaciones que promueven dentro del mercado.
- Sustitutos, refiere a los escenarios sobre los cuales un comprador puede encontrar diferentes alternativas para satisfacer las mismas necesidades.
- Nuevos competidores, refiere a la capacidad que disponen otras personas para ingresar al mercado sobre el cual se participa.

Esta herramienta permite explorar el nivel fuerza o poder, para mantener una condición favorable en el mercado o bien trazar las acciones que permiten el establecimiento de obstáculos y barreras que maximicen los beneficios que se perciban del mercado.

3.4.17 Factores críticos de éxito (Daniel, 2011):

Es una herramienta que basada en la definición de misión y visión organizacional, permite el establecimiento de una serie de factores que contienen métricas, brindando la posibilidad de evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos y con ello el éxito organizacional, en ese sentido si se dispone de un objetivo que refiere a un incremento de participación de mercado en un 25%, se podrían establecer como factores críticos de éxito la atracción de nuevos clientes y el aumento de competitividad. Lo anterior para cada uno de los objetivos organizacionales, posterior a este ejercicio resulta de vital importancia seleccionar y ejecutar los esfuerzos sobre lo más esencial y lo que se puede satisfacer con las capacidades u oportunidades actuales.

En ese sentido la definición de dichos factores radican dentro de un proceso iterativo en donde se disponga de claridad en la misión, se especifiquen los objetivos organizacionales y se tenga claridad sobre los aspectos esenciales para cumplir dichos objetivos. Dentro de los factores se pueden percibir (1) ambientales, en términos de clima de negocios, economía, competencia y avances tecnológicos, (2) estratégicos, en términos de posicionamiento y comercialización, (3) temporales, en términos de fuerzas internas, influencias y otros obstáculos puntuales.

Posteriormente se recomienda evaluar el listado de factores, seleccionando los más esenciales, para proceder a la definición de parámetros sobre los cuales se van a comunicar, monitorear y evaluar.

3.4.18 Análisis USP (Mind Tools, 2011)

Es una herramienta recibe el nombre de “Propuesta Única de Ventas” por sus siglas en inglés, por tanto el principal objetivo de la misma es el análisis e identificación de los aspectos que una organización puede ofrecer a diferencia de sus competidores, tales aspectos se agrupan en lo que se conoce formalmente como “ventaja competitiva”.

La identificación de dichos aspectos se puede aplicar en diferentes entornos estratégicos y de comercialización como lo es la relación con clientes y el mercadeo. Sin embargo, dada la importancia de la diferenciación dentro de un mercado, una vez que se percibe dicha ventaja, los competidores buscarán la forma de imitar e incluso mejorar los aspectos identificados. Por tanto, el gran valor de esta herramienta se encuentra en la generación de guías que le permitan a una organización mantener dicha ventaja. Dentro de ese esquema se recomiendan los siguientes cuatro pasos:

1. Lluvia de ideas y recolección de información sobre la percepción de los clientes o usuarios sobre los diferentes productos y/o servicios que se ofrecen, así como sus criterios de adquisición. Posterior a ello se debe analizar la información recopilada junto a las personas encargadas de ventas, servicio al cliente, así como los supervisores y directivos involucrados, con el objetivo de identificar acciones para posicionar un producto, servicio y empoderar a un determinado cliente.
2. Establecer un ranking de competidores, de acuerdo con los diferentes criterios que se obtuvieron durante el proceso. Identificar cuáles son los principales competidores y cuáles son los aspectos por los cuales los clientes se sienten atraídos a ellos.
3. Basados en el ranking y su respectivo análisis, identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, sobre las cuales se tiene que trabajar.
4. El último paso consiste en la capacidad de mantener un proceso y comunicar de forma clara a partir de las ventajas, al tiempo que se trabaja y reflexiona para la siguiente etapa. En este sentido este resulta en el paso clave, que dará una mayor probabilidad de diferenciación.

Dentro de los principales criterios de análisis se pueden citar: Precio, calidad, diversidad, imagen, facilidad de acceso, tiempos de respuesta y la fiabilidad.

3.4.19 Análisis de Competencias Claves (Hamel & Prahalad, 1990)

Es una herramienta que tiene como objetivo evaluar el quehacer organizacional, desde un plano en donde las organizaciones y sus directivos, puedan identificar, crear y explotar un conjunto de competencias básicas, sobre las cuales se desarrolla una organización, dentro de este contexto se considera el re-pensamiento continuo, este concepto gira alrededor de la capacidad y flexibilidad que tiene una organización de adaptarse a su entorno para ingresar a mercados emergentes, renovar y mejorar sus productos y/o servicios, pero más importante aún es la capacidad de crear productos y/o servicios que los clientes aún no han imaginado.

En el sentido anterior los autores visualizan las competencias básicas alrededor de dos grandes temas, el primero dado por la optimización de recursos, esto trae consigo costos menores; mientras que el segundo hace referencia a la rapidez sobre la cual se desprenden nuevos productos, servicios y mercados. Por lo que resulta de vital importancia el acceso a recursos tecnológicos de alto valor agregado, así como habilidades de aprendizaje colectivo, comunicación, compromiso, integración de conceptos, corrientes tecnológicas, producción y/o desarrollo; ambas en función a la adaptabilidad oportuna a los cambios que demanda un mercado cada vez más global.

¿Cómo se identifica una competencia clave? Una competencia clave debe permitir el acceso a una amplia cantidad de mercados, contribuir a la percepción de beneficios por parte del cliente sobre un producto y/o servicio final y por último debe resultar difícil de imitar. Para este último punto se involucran los aspectos del párrafo anterior como la integración y acceso de tecnología con la mano de una serie de habilidades colectivas, abonados a la capacidad de inversión y apertura a riesgos.

Dado el contexto anterior los autores motivan al desarrollo de alianzas estratégicas que permitan la consolidación y adquisición de competencias claves. Al tiempo que se da un seguimiento y

oportunidades al talento humano que hace posible el desarrollo y eventuales reinversiones organizacionales.

3.5 TIPOS DE ESTRATEGIA

Dado el contexto anterior, es importante conocer los diferentes tipos de estrategias y con base en ello, poder determinar cuándo resulta más factible la aplicación de una u otra. Cada una de las estrategias se debe visualizar como una alternativa hacia el deseo y la voluntad de lograr un resultado en particular, por lo que sin importar la alternativa que se escoja siempre existen riesgos, esfuerzos y probabilidades al éxito o fracaso.

3.5.1 Genéricas

En el mundo de los negocios, uno de los mayores referentes a la estrategia es Michael Porter, mismo que define un modelo genérico de estrategias, haciendo referencia a tres perspectivas particulares que hacen frente a lo que el mismo denomina como fuerzas competitivas (Porter M., 1979); las cuales comprenden la consideración de los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, clientes y proveedores. Dichas perspectivas o modelos son dados por los siguientes puntos:

- **Liderazgo en costos**, en donde la estrategia se enfoca en ofertar productos y/o servicios a un menor precio que los competidores, haciendo que los diferentes esfuerzos organizacionales se enfoquen en la eficiencia de operaciones, estandarización de procesos, participación en el mercado, acceso a materia prima, control y reducción de costos.
- **Nicho de mercado**, en donde existe un enfoque directo hacia un segmento del mercado, en este sentido los esfuerzos se enfocan en la flexibilidad para construir una fuerte relación con los clientes, en donde se puede recurrir a tratos especializados, personalización de

productos y/o servicios, con la finalidad última de satisfacer necesidades, brindar el mejor servicios y atraer nuevos clientes y retener a los actuales.

- **Diferenciación**, en donde existe un enfoque hacia la innovación y el mejoramiento continuo de productos y/o servicios, haciendo que los diferentes esfuerzos organizacionales se enfoquen en la investigación, desarrollo, ambientes de creatividad y colaboración, eficiencia en los procesos ingenieriles, identificación de necesidades y flexibilidad organizativa.

3.5.2 De Crecimiento

Se logran identificar estrategias de crecimiento, en donde se da un enfoque fuerte en la maximización de utilidades en el largo plazo, vinculando el crecimiento en aspectos como ventas, instalaciones, tecnologías e incluso la apertura de nuevos mercados, aspectos que se logran integrar desde las siguientes perspectivas:

- **Estrategias integrativas**, en donde se busca un crecimiento vertical al adquirir el control sobre aspectos ajenos al giro del negocio, pudiendo optar por dos alternativas en donde se logre, por ejemplo: en una primera alternativa, en donde se busca el control sobre la distribución, al adquirir o hacerse cargo de la flota vehicular de distribución, o bien como segunda alternativa, en donde se busca el control sobre el suministro de insumos, al fabricar, extraer y/o cultivar sus propios recursos de materia prima o insumos de producción.
- **Estrategias intensivas**, al contrario de las integrativas, buscan un crecimiento horizontal, pudiendo optar por tres alternativas principales en donde se logre, por ejemplo: en una primera alternativa se tiene la denominada como participación en el mercado o penetración, en donde se busca aumentar el porcentaje de penetración en el mercado mediante la

intervención de campañas publicitarias, promocionales u otra actividad para cumplir con el objetivo, o bien como segunda alternativa se tiene la denominada como desarrollo del mercado, que consiste en incorporar los mismos productos y/o servicios a nuevos mercados, mediante la intervención de aspectos como la apertura de nuevas sucursales o puntos de venta y como tercera alternativa se tiene la denominada como desarrollo de productos y/o servicios, en donde el objetivo es elevar los niveles de venta y desde cierta perspectiva la obtención de diferenciación en el mercado al mejorar o modificar productos y/o servicios actuales.

- **Estrategias diversificadas**, en donde se busca aumentar el rendimiento organizacional, a partir de la diversificación de productos y/o servicios, dicha diversificación puede optar por tres alternativas en donde se logre, por ejemplo: como primera alternativa se tiene la denominada como diversificación concéntrica, que consiste en incorporar productos y/o servicios que responden directamente al giro del negocio, o bien como segunda alternativa se tiene la denominada como diversificación conglomerada, que consiste en la incorporación de nuevas líneas de negocio que no responden de manera directa al giro de negocio sobre el cual se estaba trabajando, mientras que como tercera alternativa se tiene la denominada como diversificación horizontal, que consiste en la incorporación de productos y/o servicios que permitan atacar clientes diferentes a los que dispone la organización.

3.5.3 Océano Azul

La estrategia océano azul (W. Chan Kim, 2005), por su parte hace referencia a la tesis expuesta por W. Chan Kim y Renée Maubo, en donde se da un enfoque primordial en la apertura de nuevos

mercados, de tal forma que se evite el contacto y destrucción con otros competidores, a lo que los autores denominan como océano rojo. Bajo la premisa anterior se proponen los siguientes caminos:

- **Evaluar oportunidades** completamente nuevas, teniendo en consideración el mercado actual y mercados alternativos, para ilustrar mejor el caso se presenta el escenario entre un restaurante y un cine, de primer instancia parecen mercados diferentes, sin embargo, comparten un objetivo en común importante dado por ser considerado como una salida amena, de ese objetivo el primer camino es ofrecer una nueva opción que aunque comparta el objetivo, pueda no ser considerado una amenaza competitiva.
- **Evaluar la expansión de fronteras** organizacionales al poder incursionar en mercados que podrían ser liderados por organizaciones de menor prestigio, para ilustrar se puede ver como Toyota-Lexus logra incursionar en un mercado de lujo, ofreciendo precios menores a los que se podrían considerar como competidores directos.
- **Evaluar la dirección** sobre la cual se dirige una determinada oferta, por ejemplo Novo Nordisk que a diferencia de sus competidores, dirigió sus productos de insulina directamente al consumidor y no así a los médicos, que reciben el producto en jeringas, para su aplicar al paciente, mientras que Novo le da al paciente la oportunidad de aplicar su propia dosis de una forma fácilmente dispensable y sin necesidad de agujas, jeringas y demás.
- **Evaluar los posibles escenarios** que intervienen antes, durante o después de brindar cierto servicio o producto, en ese caso se aprecia como Nabi, fabricante de autobuses, logra llevar al mercado un diseño de autobús que reduce significativamente los costos de mantenimiento, haciéndolo una opción con un mayor atractivo para los clientes dentro de la industria.

- **Evaluar estrategias de ventas** en función de las emociones y sentimientos de los consumidores.

Bajo el contexto anterior, los autores recomiendan la elaboración de un lienzo o boceto en donde se plasmen ideas, contexto, competidores, escenarios y a partir de ello, realizar la eventual estrategia organizacional, teniendo en consideración un análisis, ideación y retroalimentación, para cada uno de los cinco caminos de implementación de la estrategia océano azul, para dar lugar a una evaluación final de la situación sobre la cual se ejecutarán los esfuerzos organizacionales. Incluso los autores mencionan su aplicación, inclusive para líneas de negocio en particular o bien el negocio en su globalidad.

Quizás uno de los factores más críticos de la estrategia océano azul, radica en ir más allá de la demanda existente, en ese sentido los autores plantean la estrategia como una forma de corregir las estrategias convencionales en donde existe un foco en las necesidades de clientes actuales y con ello una segmentación del mercado muy marcada, además, de una competencia cerrada en función a la mayor personalización de productos y/o servicios. En lugar de ello océano azul busca oportunidades entre los no-clientes y los elementos que comparten con los clientes.

Dando lugar a otros detalles más operativos en cuanto a identificar el valor y/o utilidad percibida en los clientes, determinar un precio al alcance del público meta, en donde se considere la competencia en términos de misma forma, diferente forma-misma función, diferente forma-función, pero con mismo objetivo, así como la disposición de una estructura de costos viable, que obstáculos puede interferir en la transformación del negocio o línea de negocio y como se podrían contrarrestar. Dentro de los factores anteriores se deben considerar protecciones legales y acceso a activos, todos ellos con el objetivo final de asegurar la viabilidad comercial de una determinada estrategia océano azul.

3.5.4 Otras

Se reconocen estrategias más puntuales o específicas de manera adicional, para los diferentes contextos organizacionales, o como respuesta a una determinada situación organizacional, dentro de las cuales se pueden citar:

- **Franquicia:** Es una estrategia en donde se ceden derechos y conocimiento de un negocio a una persona externa, quien bajo una serie de lineamientos replica la misma identidad corporativa, en donde el propietario original recibe una retribución económica y sus “replicadores” desarrollan un negocio bajo una plataforma y modelo de experiencia.
- **Adquisición:** Es una estrategia en donde se toma la decisión de negociar la compra de otra compañía, la cual le ofrezca algún tipo de beneficio tal como recurso humano, innovación, mayor participación de mercado, productos y/o servicios alternativos o complementarios, nuevos clientes, entre otros.
- **Joint Venture:** Es una estrategia en donde dos o más empresas unen esfuerzos para realizar negocios en conjunto, en donde el objetivo es compartir riesgos, recursos, conocimiento, costos y beneficios, pudiendo abrir nuevos mercados o hacer frente a sus competidores. A diferencia de una alianza estratégica, en el caso de una estrategia *Joint Venture* las empresas se unen en una sola entidad y a diferencia de una fusión este tipo de estrategia no responde directamente a una necesidad para sobrevivir o hacer frente a una crisis.
- **Downsizing:** Es una estrategia que busca la reorganización o restructuración empresarial, en donde se generan iniciativas hacia el mejoramiento y rediseño de todos los niveles organizacionales, procesos, sistemas de trabajo y con ello una mejor adecuación del personal, se aplica de manera reactiva o proactiva para solventar necesidades en cuanto a

burocracia, competitividad, agilidad en la toma de decisiones o bien por una demanda del entorno.

- Liquidación: Es una estrategia en donde se venden todos los activos organizacionales por motivo de quiebra, esta estrategia termina con el negocio, pero de hacerse en el momento adecuado y con el análisis respectivo, se pueden evitar pérdidas millonarias y conflictos legales, si la venta se genera de forma parcial, se le denomina como desposeimiento y responde a la necesidad de desprenderse de una parte del negocio por problemas asociados a la falta de competitividad en una o más líneas de negocio, nuevas oportunidades y/o necesidades o para hacer frente a una determinada crisis.

Uno de los principales aspectos que se puede resaltar en este punto, es que sin importar que estrategia o estrategias se lleguen a adoptar dentro de una organización, en determinados periodos, su adopción orienta de manera directa a la alta gerencia, en la toma de decisiones operativas, resultando de este hecho un factor de gran relevancia y es que entre mayor involucramiento se genere durante la planificación estratégica, mayor será la comprensión de la misma y con ello el compromiso, la consistencia y la efectividad en la materialización de acciones que busquen alcanzar los diferentes objetivos y metas.

4 DESARROLLO METODOLÓGICO

La realización de este trabajo sobre el desarrollo de una propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y/o pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica, requirió de un marco metodológico formal que pudiera generar las bases y los insumos suficientes para que la propuesta desarrollada, respondiera a una realidad aproximada de las necesidades actuales, maximizando la objetividad e impacto del planteamiento, a continuación todos los detalles al respecto.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Basados en el sector de estudio, esta investigación combina una fase de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo, en donde por la naturaleza de la investigación y los resultados desprendidos de la misma, se logra tener un conocimiento aproximado sobre los principales retos y dificultades que enfrentan las micros y pequeñas empresas de tecnologías de información en Costa Rica, lo anterior desde un plano de gestión estratégica. De esta forma se generan las bases suficientes para comprender el objeto de estudio, profundizar sobre la hipótesis planteada, identificar oportunidades de mejora asociadas y consecuentemente el desarrollo de la propuesta planteada y ajustada a las realidades encontradas al momento de que se realizó la investigación.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Hace referencia a todos los documentos que de manera directa y/o indirecta, permitieron la adquisición de conocimientos necesarios para el desarrollo del planteamiento. Cada uno de estos se puede visualizar dentro de una clasificación primaria y/o secundaria, que se describe a continuación:

- Fuentes primarias: Las constituyen todos los resultados desprendidos por los socios, dueños, fundadores, presidentes y/o gerentes de las micros y/o pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica, que brindaron por diferentes medios los insumos directos de sus necesidades y retos en la gestión estratégica empresarial, dada a sus experiencias, siendo parte del mercado actual.
- Fuentes secundarias: Las constituyen todos los materiales de apoyo que dieron origen a una gran parte del marco teórico y con ello la comprensión de los diferentes aspectos que involucran una gestión estratégica empresarial, para ello se toma en consideración sitios Web, artículos, libros, tesis u otros materiales, mismos que se detallan en la sección de referencias bibliográficas.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se puede hacer uso de diferentes técnicas para la recolección de información dentro de las cuales se pueden citar entrevistas, escenarios, casos de uso, etnografía, prototipado, cuestionarios, entre otras, sin embargo, para el desarrollo propio de este trabajo, se tomó la decisión de hacer uso de dos técnicas particulares que se describen a continuación:

- “Focus Group” en donde se aprovecharon espacios de diferentes comunidades, en donde se promovió la interacción con emprendedores y micros empresarios. Para plantear una serie de preguntas y escenarios que poco a poco fueron dando origen a la base de preguntas que se logró consolidar en una encuesta (técnica que se describirá en el próximo punto) y con ello insumos que fueron fundamentales para alinear el planteamiento propio de la propuesta desarrollada.
- Encuestas, consiste en un grupo de preguntas que se rigen bajo un esquema estructurado, semi-estructurado o no estructurado y para su efectividad requiere tener una claridad sobre

el tema y variables sobre el cual existen intereses particulares, identificación del perfil de la persona a la que se requiere aplicar el instrumento y a partir de ello, la definición de una serie de preguntas abiertas y/o cerradas, bajo una secuencia lógica. En este sentido la técnica que se describió anteriormente y el análisis de instrumentos similares que fueron aplicados, resultaron de gran valor. Abonado al apoyo de la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación en Costa Rica, quienes contribuyeron a la difusión del instrumento hacia las empresas de interés para el desarrollo del planteamiento.

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La encuesta realizada (ver apéndice 1) fue respondida por un grupo de 26 micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información, todas las respuestas se obtuvieron directamente de sus fundadores o directores generales. A continuación se hace una referencia a las diferentes partes contenidas en la encuesta:

5.1 GENERALIDADES

Tamaño: De las 26 empresas sobre las cuales se lograron obtener respuestas de la encuesta aplicada, 11 de ellas se ubican dentro de la clasificación de micro empresas, mientras que las restantes 15 se clasifican como empresas pequeñas.

Modelos de gestión estratégica: 20 de las empresas dicen conocer al menos un modelo de gestión estratégica empresarial, en donde 15 de ellas hicieron referencia al Cuadro de Mando Integral, también conocido como BSC o Balance Scorecard, mientras que 5 hicieron referencia a la Cadena de Valor de Michael Porter y otras 4 a Inteligencia de Negocios. Las restantes 6 empresas dicen no conocer un modelo de gestión estratégica.

Formalidad en planes estratégicos: Solo 8 de las empresas pequeñas disponen de un plan estratégico formal, mientras que las restantes 18 pequeñas y micros empresas no disponen de un plan estratégico.

Formalidad en la gestión estratégica empresarial: Ninguna de las empresas dispone de un mecanismo, modelo u herramienta que permita una gestión estratégica formal.

En términos generales se puede decir que el 100% de empresas encuestadas no disponen de mecanismos formales para llevar a cabo su respectiva gestión estratégica empresarial, de ese 100% solo el 30% dispone al menos de un plan estratégico formal, del cual ninguna empresa clasificada como micro hace uso y esfuerzos formales.

Por tanto, hoy, según la aproximación realizada al contexto nacional de las micros y/o pequeñas empresas del sector de tecnologías de información, se deben dotar a las mismas mecanismos de fácil utilización para que puedan en un mediano plazo formalizar y realizar esfuerzos concretos en la gestión estratégica empresarial, puesto que la imagen aproximada del sector refleja, un enfoque significativo en términos de tiempo y otros recursos, en temas meramente operativos, lo que disminuye las posibilidades de crecimiento estratégico y con ello el posicionamiento, dentro de una determinada área de experiencia en el sector de las tecnologías de información.

5.2 MECANISMOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTUDIO

Las 26 empresas encuestadas resaltan que los mecanismos que se utilizan en la actualidad “casi siempre” son entendidos por el personal de la organización, facilitan la planificación estratégica del negocio (aunque está no se realice de manera formal o hacia un largo plazo) y también facilitan la ejecución de los planes establecidos (no necesariamente de índole estratégico). Contrario al escenario anterior, ninguna de las empresas encuestadas dispone de los mecanismos adecuados para la previsión de eventos futuros.

De manera adicional propiamente para las 11 micros empresas encuestadas, solo 5 aseguran que “casi siempre” los mecanismos que se aplican a la organización son fácilmente adoptados por las personas involucradas, mientras que las restantes 6 empresas, aseguran que “casi nunca” se aplican con facilidad y conlleva un proceso importante la adopción de este tipo de mecanismos. Con la

misma distribución anterior, 6 empresas aseguran que “casi nunca” los mecanismos utilizados permiten una adecuada y clara asignación de responsabilidades y recursos humanos, económicos y de infraestructura, para la planificación, ejecución y evaluación estratégica, mientras que las restantes 5 empresas aseguran que los mecanismos que utilizan actualmente “casi siempre” les facilitan dicha labor. De igual forma las mismas 6 empresas aseguran que “casi siempre” tienen dificultades en el planteamiento de objetivos estratégicos y métricas de evaluación, así como el establecimiento de planes de acción para el mediano y largo plazo y de igual forma “casi nunca” disponen de los mecanismos adecuados para el seguimiento, evaluación y actualización estratégica de la organización. Las restantes 5 empresas por su parte aseguran que “casi nunca” tienen dificultades para el planteamiento de objetivos estratégicos y métricas de evaluación, así como el establecimiento de planes de acción en el mediano y largo plazo, de igual forma “casi siempre” los mecanismos utilizados en la actualidad les permite brindar un seguimiento, evaluación y actualización estratégica.

Por otra parte todas las micro empresas encuestadas aseguran que “casi siempre” se tienen dificultades en la implementación de los mecanismos dentro de los diferentes procesos organizacionales, por otra parte “casi nunca” tienen dificultades para la asignación de recursos para proyectos de mediano y largo plazo, se tiene el personal y conocimiento necesario para una adecuada gestión estratégica empresarial, e igualmente “casi nunca” hacen uso de mecanismos que mantengan una congruencia con la teoría que respalda la gestión estratégica empresarial.

En lo que respecta a las pequeñas empresas encuestadas las 15 aseguran que “casi siempre” tienen dificultades en la asignación de recursos para proyectos de mediano y largo plazo, mientras que “casi nunca” se tienen dificultades en la implementación de mecanismos dentro de los procesos organizacionales. Por otra parte 10 de las empresas “siempre o casi siempre” los mecanismos son

fácilmente aplicados por las personas involucradas, facilitan el seguimiento, evaluación y actualización estratégica y permiten claridad en la asignación de responsabilidades y recursos humanos, económicos y de infraestructura, para la planificación, ejecución y evaluación estratégica (no las mismas empresas), mientras que solo 5 de ellas “casi nunca” cumplen con los escenarios anteriores. De manera adicional 11 de las empresas aseguran que “casi nunca” tienen dificultades en el planteamiento de objetivos estratégicos y métricas de evaluación, así como en el establecimiento de planes de acción en el mediano y largo plazo, mientras que solo 4 de ellas “casi siempre” presentan dichas dificultades. Bajo la misma distribución anterior 11 de las empresas aseguran que “casi nunca” disponen del personal y conocimiento necesario para una adecuada gestión estratégica. Y solo 4 de ellas “casi siempre” aseguran si tener el personal y conocimiento requerido. Para finalizar 6 de las empresas desconocen si sus mecanismos actuales son congruentes con la teoría que respalda la gestión estratégica empresarial, otras 6 aseguran que sus mecanismos “casi nunca” son congruentes con la teoría y solo 3 aseguran que “casi siempre” se genera dicha congruencia.

Dado el contexto anterior se puede concluir que las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información presentan grandes ventajas, en el sentido de que los mecanismos que utiliza se ajustan a sus diferentes capacidades y aunque dichos mecanismos no están enfocados un 100% a la estrategia del negocio, si están ajustados a la operativa del mismo, por lo que genera una buena recepción y adopción por parte de los diferentes colaboradores asociados, lo que facilita el planeamiento y la ejecución operativa y estratégica, este último no al nivel deseado.

Por otra parte se refleja como aspectos vinculados a la:

- Recepción y utilización de mecanismos de apoyo a la gestión estratégica empresarial.
- Implementación de dichos mecanismos dentro de los procesos organizacionales.
- Definición de objetivos estratégicos y métricas de evaluación.
- Cultura para el seguimiento, evaluación y actualización estratégica.
- Claridad en la asignación de responsabilidades y recursos humanos, económicos y de infraestructura para la planificación, ejecución y evaluación estratégica.
- Establecimiento de acciones y recursos para proyectos de mediano y largo plazo.

Dependen de manera directa al grado de madurez y experiencia que posea la empresa, gran parte de este comportamiento es fácilmente percibido por el tamaño de la organización, disponibilidad de personal y visión de negocio.

Por otra parte los principales retos que tienen las empresas de este sector radican en que sus directivos y fundadores no disponen de conocimientos de índole administrativo ni estratégico, por lo cual gran parte de los mecanismos que utilizan en la actualidad están dados por supuestos y percepciones personales de lo que a criterio individual se espera y obtenga los resultados deseados, la gran mayoría de los mecanismos se van ajustado conforme las organizaciones adquieren experiencias y conocimientos, de manera adicional la cantidad de recursos disponibles no aseguran el establecimiento de un equipo o personas, con el conocimiento requerido para hacer frente a la gestión estratégica empresarial, por lo que ninguna de ellas logra asociar mecanismos dentro de su organización que les permita identificar oportunidades o amenazas del sector, así como otras previsiones futuras que puedan permitir un mayor crecimiento organizacional e incluso hacer frente a adversidades que pongan en riesgo su continuidad del negocio.

5.3 PRINCIPALES RETOS

De las empresas encuestadas 17 de ellas, aseguran que sus principales retos de gestión estratégica empresarial, están dados en la ejecución, mientras que las restantes 9 empresas hacen referencia con la planificación como uno de los principales retos. Ninguna de las empresas asocia la evaluación estratégica como uno de sus principales retos, debido a que consideran que aún no tienen la madurez y recursos necesarios para hacer frente a una fase de evaluación tal y como se les explicó, lo importante y que cabe de resaltar es que todos son conscientes de la necesidad de una adecuada evaluación estratégica, así como la asignación de recursos e importancia a cada una de las fases o dimensiones que demanda una adecuada gestión estratégica.

Profundizando el tema anterior, de los empresarios encuestados 21 aseguran que sus principales retos en la gestión estratégica empresarial, radican en aspectos de formalización de planes, objetivos, métricas e incluso de procesos de negocio, además, de una constante vinculación con el entorno y mecanismos que les permitan pre-visualizar eventos futuros sobre los cuales puedan tomar decisiones oportunas. Seguidamente 16 empresas aseguran que el otro aspecto de vital importancia para sus organizaciones es el establecimiento de una cultura organizacional enfocada a resultados, por otra parte entre 9 y 11 empresas ubican como otro de los retos la comunicación e involucramiento organizacional que se logre realizar, la capacitación del personal en temas de carácter estratégico y administrativo, así como disponer de mecanismos ágiles que permitan hacer frente a los constantes cambios que demanda el entorno y sobre todo el sector de tecnologías de información, por último , pero no menos importante 5 empresas ubican dentro de sus retos el disponer de un acceso oportuno a la información, asignación adecuada de responsabilidades, recursos y tiempos para la realización de las actividades de índole operativo y estratégico,

establecimiento de planes de acción para el mediano y largo plazo y una mayor proactividad y liderazgo a nivel directivo.

5.4 HERRAMIENTAS Y MODELOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Basado en la información recopilada a lo largo de la investigación, se lograron identificar 11 de las herramientas y/o modelos más utilizados o referenciados en la literatura asociada a la gestión estratégica empresarial, a cada uno de los encuestados se les preguntó acerca del conocimiento y/o aplicación de estas herramientas en sus organizaciones, importante resaltar que cada una de estas herramientas y/o modelos fueron explicados a lo largo del Marco Teórico.

Para entrar en contexto con este tema, se resalta que 22 empresas aseguran no conocer nada al respecto del modelo de Capacidades Distintivas, Matriz ADL y Análisis PEST. Seguido a este desconocimiento se suma el hecho que 16 de las empresas no conocen sobre el análisis Costo-Oportunidad, otras 14 de las empresas no conocen sobre el modelo de Negocio Canvas y modelo de Valor, otras 10 de las empresas no conocen del modelo de Competencias Claves, modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, análisis Costo-Beneficio y Cuadro de Mando Integral, mientras que solo 5 de las empresas no conocen sobre el análisis FODA.

Lo anterior nos da como resultado que de las 26 empresas encuestadas:

- Cuatro de las empresas conocen del modelo de Capacidades Distintivas, Matriz ADL y Análisis PEST.
- Diez de las empresas tienen conocimiento sobre el análisis Costo-Oportunidad, de las cuales solo cinco han hecho uso del mismo y lo continúan usando en sus organizaciones.

- Doce de las empresas tienen conocimiento sobre el modelo de negocio Canvas y del modelo de valor, de las cuales solo cinco han utilizado en algún momento el primero de los modelos.
- Dieciséis de las empresas conocen sobre el modelo de Competencias Claves, el modelo las cinco Fuerzas Competitivas de Porter, el análisis Costo-Beneficio y el Cuadro de Mando Integral, de las cuales todas han utilizado en algún momento el análisis Costo-Beneficio y el Cuadro de Mando Integral y solo cinco de ellas los continúan utilizando en la actualidad.
- Veintiún de las empresas conocen y han utilizado en algún momento el análisis FODA.

Profundizando más sobre el tema anterior, surgen las siguientes preguntas:

¿Por qué se deja de utilizar un determinado modelo o herramienta?

Más de la mitad de las empresas identifican que los principales aspectos que hacen que dejen de utilizar alguno de las herramientas o modelos anteriores, radican en la dificultad de generar o facilitar la información que estas requieren, abonado al disponer de recursos limitados que le permitan hacer frente a los conocimientos que se requieren a lo largo de la implementación, gestión y el empoderamiento de los colaboradores involucrados, este último aspecto lo asocian a una complejidad importante que no pueden hacer frente, por último cuatro de las empresas dejan de utilizarlas debido a que se les dificulta la interpretación de la información o no obtienen los resultados esperados.

¿Qué aspectos limitan que modelos o herramientas conocidos, no se logren implementar dentro de la organización?

Al igual que en la pregunta anterior, más de la mitad de las empresas, a pesar que conocen de una u otra herramienta o modelo que pueda fortalecer la gestión estratégica empresarial, dentro de sus organizaciones, no proceden a una implementación debido a que disponen de personal muy limitado en términos de conocimientos administrativos y en especial sobre temas de estrategia de negocios, aspectos que en su conjunto aumentan significativamente la complejidad y costos, al tiempo que facilitan la existencia de una fuerte resistencia organizacional, que les dificulta la implementación de estos mecanismos y con ello la formalización de su respectiva gestión estratégica.

Dado el contexto anterior, es claro cómo se fortalece el vínculo entre los hechos anteriores con los retos que se lograron identificar en estas organizaciones, en donde la falta de herramientas, modelos o mecanismos formales de gestión estratégica, abonado a la falta de conocimiento y limitaciones en el personal, hacen que gran parte de las bases de una gestión estratégica permanezcan casi que invisibles, dichas bases las asociamos a:

- Planes, objetivos, métricas, procesos, comprensión del entorno, identificación de oportunidades y/o amenazas, cultura enfocada a resultados, involucramiento y preparación organizacional en temas de estrategia y negocios, liderazgo directivo, facilidad en el acceso e interpretación de la información, planes de acción y asignación de recursos para el mediano y largo plazo.

Sin embargo, dadas las limitaciones y las mismas observaciones que se lograron obtener por parte de los encuestados, cualquier propuesta de gestión estratégica empresarial, debe mantener una

relación directa entre el tamaño de la empresa, nivel de madurez en temas de estrategia y negocios y su ritmo de trabajo, aspectos que con la propuesta que se detalla a continuación, se espera hacer frente.

6 PROPUESTA: GESTIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

Se presenta a lo largo de esta sección la propuesta planteada de gestión estratégica empresarial para las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, cabe resaltar que dicha propuesta proporciona una guía paso a paso de gestión estratégica empresarial, con la finalidad de hacer frente a las necesidades que se recibieron a lo largo de la investigación del sector en estudio. En ningún momento se dice que la propuesta garantiza un resultado determinado o el éxito empresarial, sin embargo, se pretende ser un soporte que pueda estar implementando diferentes empresas, al tiempo que miden los resultados y beneficios del mismo.

Para dar inicio a la propuesta, la teoría nos dice que es necesario que toda empresa disponga de una visualización interna y externa, lo anterior en el sentido de contar con una razón de ser, objetivo(s), claridad estratégica, así como el conocimiento y reconocimiento sobre las diferentes capacidades, retos, oportunidades y adversidades del entorno al que se pertenece.

En ocasiones se piensa que para triunfar dentro del mundo de los negocios, se debe estar en el negocio y momento adecuado. Sin embargo, se puede ejemplificar como miles de organizaciones desvanecen meses después de sus orígenes, otras desvanecen luego de haber liderado un determinado mercado, otras pequeñas organizaciones logran apoderarse de nuevos mercados en periodos cortos de tiempo, mientras que otras de una u otra forma logran liderar mercados altamente competitivos año tras año, sin muestras claras de debilidad.

Es por lo anterior que resulta complejo definir una “receta” de gestión estratégica empresarial exitosa, sin embargo, producto de las investigaciones, resultados desprendidos de conversaciones con empresarios de diferentes sectores y tamaños, experiencias adquiridas y la información recibida a través de la encuesta, permitieron que a continuación se explique con mayor detalle el planteamiento y propuesta elaborada, como parte del Trabajo Final de Graduación.

Paso 1: Conocimiento, Reconocimiento y Planificación

Este primer paso, tiene como finalidad que el micro y/o pequeño empresario, tenga un mayor conocimiento del entorno sobre el cual opera o pretende operar, así como el reconocimiento de sus capacidades reales como organización, al unificar ambas perspectivas, se obtiene lo que denominó como conocimiento y reconocimiento; a partir de las cuales se generan los insumos que sentarán las bases de una planificación estratégica inicial.

Para dar cumplimiento del contexto anterior, se plantean una serie de preguntas básicas sobre las cuales el micro o pequeño empresario dará sus primeros pasos en el conocimiento del entorno que lo rodea y en el reconocimiento de las capacidades y oportunidades reales con las que dispone para hacer frente a los competidores y expectativas de sus clientes; la propuesta planteada, al menos durante esta primer instancia no busca de ninguna manera el desarrollo extenso de análisis o respuestas, sino más bien algo mucho más ágil, directo, de fácil comprensión y/o comunicación dentro de cualquier organización.

Cada una de las perspectivas anteriores se puede representar a nivel grafico de la siguiente forma:

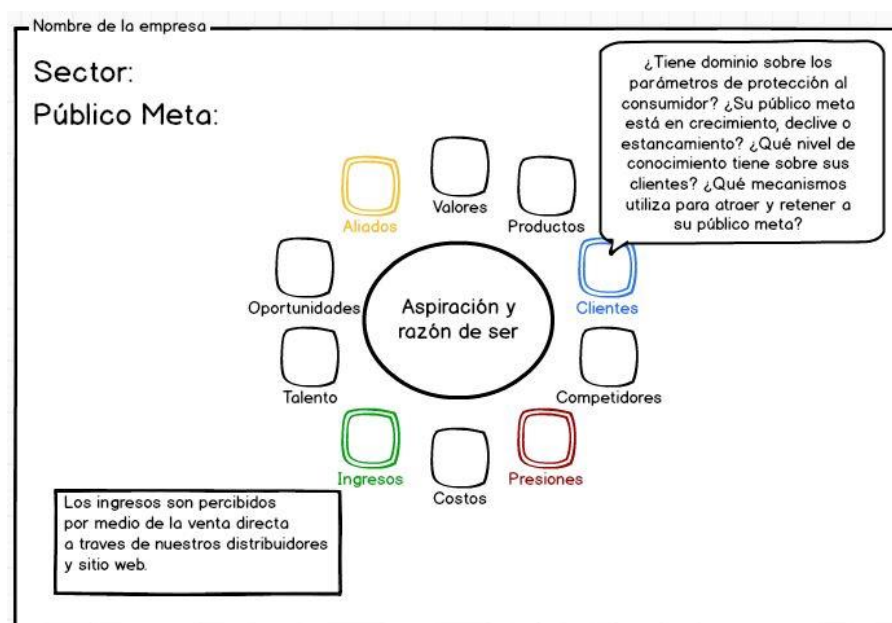


Figura 1. Propuesta: Paso 1.

La figura anterior se coloca con fines ilustrativos, sin embargo, a continuación se brindan los detalles respectivos:

- Sector, hace referencia a que el micro o pequeño empresario coloque el nombre del sector al que pertenece su organización, por ejemplo: Videojuegos, desarrollo de software, soluciones en la nube, entre otros. Dicho de otra manera este aspecto responde a la pregunta ¿A cuál sector productivo pertenece su empresa?
- Público meta, hace referencia al grupo de personas u organizaciones que por su edad, genero, área de especialidad, situación socioeconómica, necesidades u otro aspecto de relevancia, se identifica como cliente potencial para los productos y/o servicios que una organización ofrece.
- Por su parte cada uno de los círculos hace referencia a conceptos particulares que reúnen una serie de aspectos de gran importancia para el conocimiento y reconocimiento

organizacional que se explicó anteriormente, cada uno de los aspectos se logran obtener, a partir de la resolución de las siguientes preguntas, debidamente agrupadas por su concepto:

- **Aspiración y razón de ser:** ¿Cuál es su máxima aspiración con la empresa? ¿Cuál es su principal motivación con el negocio? ¿Cuáles son las principales características que como organización deben mantener e incluso mejorar?
- **Valores:** ¿Cuáles son los cinco principales valores de su organización?
- **Presiones:** ¿Tiene dominio sobre la legislación fiscal del país? ¿Su sector productivo se encuentra en crecimiento, declive o estancamiento económico? ¿Su sector se ve altamente influenciado por nuevos competidores, tendencias y/o tecnologías?
- **Productos:** ¿Qué productos y/o servicios ofrece actualmente? ¿Existen soluciones alternativas a los productos y/o servicios que actualmente ofrece su organización? ¿Qué productos y/o servicios siempre ha querido ofrecer?
- **Aliados:** ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre sus proveedores? ¿Cuáles son las capacidades de la organización para establecer alianzas estratégicas con otras empresas e incluso proveedores para brindar productos y/o servicios diferenciados a los competidores?
- **Ingresos:** ¿Cómo obtiene los recursos para brindar sostenibilidad a su negocio?
- **Costos:** ¿Cuáles son los costos más representativos en su empresa?
- **Oportunidades:** ¿Tiene acceso directo a talento humano que puede darle mayor valor a su organización? ¿Su sector dispone de una apertura y facilidad para el acceso crediticio?

- **Talento:** ¿Dispone de las capacidades técnicas, comerciales, administrativas y/o legales necesarias para la diferenciación y posicionamiento de su organización? ¿Cuáles son las principales habilidades y/o destrezas que dispone su organización?
- **Competidores:** ¿Cuáles considera que son sus principales competidores? ¿Qué ventajas tienen sus competidores con respecto a su organización? ¿Existen barreras importantes que impidan que nuevos competidores ingresen a su sector productivo en un corto y/o mediano plazo?
- **Clientes:** ¿Tiene dominio sobre los parámetros de protección al consumidor? ¿Su público meta está en crecimiento, declive o estancamiento? ¿Qué nivel de conocimiento tiene sobre sus clientes? ¿Qué mecanismos utiliza para atraer y retener a su público meta?

Adicionalmente en la figura anterior se hace uso de una escala de colores con fines ilustrativos, que perfectamente pueden replicarse en diferentes entornos ya sea por medio de una automatización posterior de la propuesta planteada, así como una implementación manual de la propuesta por medio de post-it o formas similares; donde azul indica que es un aspecto sobre el cual aún no se responden las preguntas respectivas, el rojo indica que se tienen debilidades u amenazas importantes sobre las cuales como organización se deben hacer esfuerzos de mejora significativos, el amarillo indica que se pueden efectuar mejoras, sin embargo, no representan situaciones críticas para la organización y por último el verde, en donde se indica que se tienen ventajas, fortalezas u oportunidades importantes, que generan valor organizacional y por tanto se deben mantener. Dichos colores no solo facilitan al micro o pequeño empresario una mejor interpretación de la información que trae consigo una toma de decisiones más fácil, sino que también permite identificar fortalezas y oportunidades, sobre las cuales se pueden potencializar

planes de acción para hacer frente a determinados proyectos, actividades o tareas, pudiendo hacer uso de los mismos para la reducción de debilidades u amenazas organizacionales.

Es importante resaltar que cada uno de los recuadros debe hacer referencia directa al contenido que demanda el estado de madurez de gestión estratégica organizacional (término que se especifica más adelante sobre este mismo capítulo). Dicho contenido será proporcionado a través de la respuesta de una serie de preguntas que el micro o pequeño empresario ira completando de acuerdo con sus realidades propias, al ritmo que considere pertinente.

- Etapa de planificación: A diferencia de la etapa de conocimiento y reconocimiento, en esta etapa, se busca que a partir del panorama global que proporciona la información de las etapas anteriores, el micro o pequeño empresario obtenga una mayor claridad, que pueda dar origen a un planteamiento de corto y/o mediano plazo, para ello se plantean las siguientes preguntas:

¿Qué objetivos y/o metas va a establecer para satisfacer las aspiraciones y/o expectativas de su organización, proveedores y clientes? ¿Existe una relación entre lo que ofrece actualmente con lo que aspirar llegar a ofrecer? ¿Qué capacidades debe mejorar para hacer frente a la competencia y a la demanda de los clientes?

Una vez obtenidas las respuestas anteriores se procede al establecimiento de tareas, proyectos o actividades concretas sobre las cuales no solo se ejecuta la planificación estratégica inicial, sino que será la base en la evaluación estratégica de la organización, por tanto para el establecimiento de tareas se hace referencia al siguiente paso.

Paso 2: Hacer que las cosas pasen

Este segundo paso, tiene como finalidad que el micro y/o pequeño empresario, ponga en acción una serie de tareas, proyectos y/o actividades que serán las bases de una ejecución estratégica, dichas tareas y/o actividades deben responder a los objetivos o metas organizacionales al corto y/o mediano plazo, por tanto a continuación se procede a describir el respectivo proceso para la definición y especificación de las respectivas tareas y/o actividades:

- Tener claridad sobre la disponibilidad de tiempo y capacidades del personal de apoyo de la organización.
- Elaborar un listado de actividades que respondan a los objetivos y/o metas organizacionales enfocadas a la organización, proveedores y clientes, respectivamente. Todas ellas elaboradas desde una visión de oportunidades, crecimiento y/o diferenciación.
- Una vez elaborado el listado anterior, se recomienda establecer una priorización de acuerdo con el impacto y/o valor organizacional en el corto y/o mediano plazo.
- Al disponer de un listado debidamente priorizado, el siguiente paso radica en la asignación de recursos, dicho de otra forma, para cada una de las tareas y/o actividades se debe especificar:
 - Nombre de la actividad y/o tarea.
 - Descripción de la actividad y/o tarea.
 - Fecha de inicio y fecha de finalización.
 - Persona responsable y personal de apoyo.
 - Estado de la actividad y/o tarea, al menos en los siguientes términos: Pendiente, en proceso o finalizada.
 - Meta u objetivo al que responde la tarea y/o actividad.

- Cualquier otro detalle que se considere conveniente, por ejemplo, asignación de presupuesto.

Una vez realizado el proceso anterior se procede al seguimiento respectivo de las diferentes actividades y/o tareas, lo que da origen a las bases de la evaluación estratégica, por tanto se hace referencia al siguiente paso.

Paso 3: Aprender y mejorar

Este tercer paso, tiene como finalidad que el micro y/o pequeño empresario, evalúe el cumplimiento de las actividades, proyectos y/o tareas que se plantearon para satisfacer los objetivos y/o metas organizacionales. Por otra parte se tiene el objetivo de que durante ese proceso de evaluación el micro y/o pequeño empresario logre aprender y mejorar el proceso mismo, en términos de que pueda tomar decisiones de manera oportuna, de tal forma que reorganice prioridades, trabajos, esfuerzos, promueva cambios, mejore estimaciones en la asignación de recursos (humanos, tiempo, costos, entre otros), entre otras decisiones que logren poco a poco generar el valor o impacto que se quiere y/o requiere, por tanto se recomienda efectuar este proceso de evaluación al menos en una ocasión al mes, siendo esa ocasión una fecha claramente definida y permanente, de tal forma que se logre ir generando una cultura de gestión estratégica.

De manera adicional se recomienda el uso de una herramienta tipo “To-Do” manual o automatizada según la preferencia y capacidad del micro o pequeño empresario, en modo de ejemplo, a continuación se presenta una imagen que ilustra la herramienta.

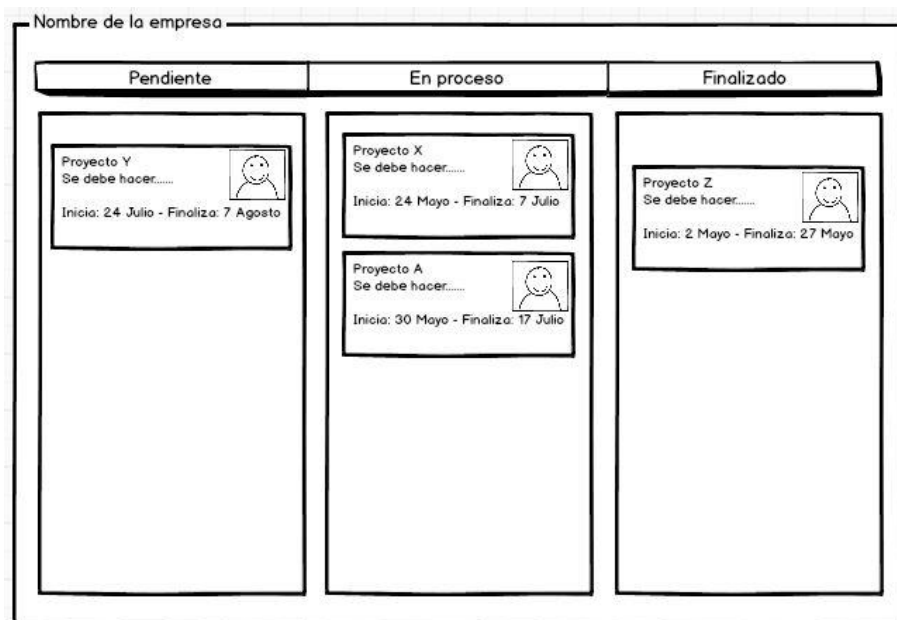


Figura 2. Propuesta: Herramienta de apoyo al paso 2 y 3

¿Qué sucede luego de que el micro o pequeño empresario, este conforme y con un dominio claro sobre los tres pasos anteriores?

Cualquier profesional en la gestión estratégica empresarial es consciente de los retos y cambios que enfrentan las organizaciones hoy, por lo que les resultará claro que los pasos anteriores no van a resolver el mundo empresarial de ninguna manera y de igual forma no van a garantizar la permanencia u éxito de las organizaciones que hagan uso del mismo.

En defensa de la propuesta planteada se hace referencia a continuación al proceso de “dar el siguiente paso” como un proceso complementario a los tres pasos explicados con anterioridad. Cabe resaltar que el tercer paso denominado como “aprender y mejorar” busca que el usuario por sí solo repita las veces que considere necesarios los pasos especificados y su respectivo contenido, hasta que se sienta cómodo con los resultados obtenidos. Aclarado el punto anterior el proceso “dar el siguiente paso” por su parte permite que el micro o pequeño empresario opte o tome la decisión de profundizar más en el tema de gestión estratégica empresarial y adquirir nuevos

conocimientos que le permita crecer e irse ajustando a las mejores prácticas internacionales, al incorporar dentro de los tres pasos anteriores una serie de aspectos o variables adicionales. Lo anterior se genera con el objetivo de que la propuesta se vaya ajustando poco a poco a las necesidades y capacidades de la organización.

De esta forma se comienza a simular una propuesta que se logra alinear a diferentes niveles o grados de madurez entre una u otra organización. Por tanto los tres pasos explicados anteriormente solo incluyen el contenido que se considera conveniente para alcanzar un grado de madurez mínimo para sentar las bases de una gestión estratégica empresarial.

¿Qué otros grados de madurez se pueden obtener o proporciona la propuesta planteada?

Tal como se mencionó anteriormente, una vez que el micro o pequeño empresario se siente cómodo con los resultados obtenidos a lo largo de la realización de los tres pasos, el mismo puede optar por el proceso “dar el siguiente paso” dicho proceso dispone de una serie de iteraciones, en donde cada una de estas iteraciones aporta nuevos conocimiento y/o variables que permiten el crecimiento organizacional y conforme se vayan comprendiendo y dominando se incrementa el grado de madurez organizacional en términos de gestión estratégica empresarial.

Para una mayor comprensión a continuación se especifica el contenido recomendado para cada una de las iteraciones planteadas, pudiendo extenderse hasta donde la organización considere necesario:

- Iteración 1: Esta iteración busca aumentar el grado de su madurez organizacional, a partir de los aspectos que se describen a continuación:
 - Revisión general y actualización sobre la información que se especificó y aprendió como parte de los tres pasos.

- Reflexión sobre la definición de la misión y visión organizacional, de tal forma que con la experiencia, conocimiento e información adquirida, se logre sintetizar el quehacer y máxima aspiración organizacional.
- Mayor profundidad en el análisis de competidores, en esta iteración no basta el saber quiénes son los principales competidores, que ventajas tienen sobre nuestra organización y si existe alguna barrera que impida que otros competidores ingresen al sector. Por tanto se pide al micro y pequeño empresario una investigación más extensa de tal forma que pueda tener certeza de cuantas empresas forman parte del sector, cuáles de ellas lideran de forma total o parcial el mismo, la ubicación geográfica respectiva de cada una de ellas. A partir de la información anterior se busca que el micro y pequeño empresario de manera adicional tenga claridad en cuanto la participación del mercado, percepción que tiene el público meta sobre los mismos, precios, canales de distribución, canales de promoción y/o publicidad, calidad, experiencia, estrategias y los principales recursos y capacidades de sus rivales en términos de recurso humano, dinero, infraestructura, materiales, tecnologías y demás. Lo anterior permitirá trazar un plan de acción que haga frente a una mejor participación en el mercado y diferenciación.
- Evaluar el contexto exterior a la organización en términos políticos, sociales, económicos y tecnológicos, pudiendo trazar el plan de acción que permita contrarrestar posibles amenazas o bien sacar provecho de las oportunidades que se logren identificar.
- Evaluación sobre el modelo de ingresos, de tal forma que se tenga conciencia sobre la sostenibilidad del mismo a través del tiempo, o bien la incursión de nuevas

estrategias para la obtención de recursos que permitan la operatividad del negocio y su respectiva inversión en áreas de oportunidad y/o crecimiento.

- Iteración 2: Esta iteración busca aumentar el grado de su madurez organizacional, a partir de los aspectos que se describen a continuación:
 - Revisión general y actualización sobre la información que se especificó y aprendió como parte de los tres pasos y el contenido desprendido de la iteración anterior.
 - Análisis detallado sobre los productos y/o servicios que se ofrecen, en términos de identificar el valor que proporcionan a la organización y como estos son percibidos por los clientes.
 - Realizar un flujo de efectivo proyectado para los próximos 12 meses de operación, dicho flujo de efectivo, hace referencia al establecimiento de metas en cuanto a la obtención de ingresos por medio de la venta de productos y/o servicios, así como los costos operativos, legales y/o administrativos que demanda tales acciones como: impuestos, pago a proveedores, servicios básicos, salarios, entre otros. Dicho flujo efectivo y establecimiento de metas se puede establecer en términos mensuales, trimestrales o en el periodo, sobre el cual el micro o pequeño empresario considere pertinente, la finalidad no solo es proyectar los niveles de liquidez que se pueden obtener en caso de cumplir con las metas, sino que también permite identificar cuáles son los productos, servicios, costos o gastos más representativos para la organización, así como las posibilidades organizacionales para la inversión en proyectos de investigación, desarrollo y/o innovación.
- Iteración 3: Esta iteración busca aumentar el grado de su madurez organizacional, a partir de los aspectos que se describen a continuación:

- Revisión general y actualización sobre la información que se especificó y aprendió como parte de los tres pasos y los contenidos desprendidos de las iteraciones anteriores.
 - Plan de acción para el mejoramiento de las relaciones con los clientes, percepción sobre los productos y/o servicios ofrecidos, así como de los canales de distribución, promoción y/o publicidad de los productos y/o servicios organizacionales.
 - Plan de acción para la reducción de costos y optimización de recursos organizacionales.
 - Plan de acción para el fortalecimiento y adopción de habilidades, destrezas y nuevos conocimientos.
- Iteración 4: Esta iteración busca aumentar el grado de su madurez organizacional, a partir de los aspectos que se describen a continuación:
 - Revisión general y actualización sobre la información que se especificó y aprendió como parte de los tres pasos y los contenidos desprendidos de las iteraciones anteriores.
 - Evaluar y asesorarse profesionalmente sobre diferentes escenarios o modelos de inversión y/o financiamiento, con los que puede disponer el sector productivo al que se pertenece.
 - Establecimiento y/o fortalecimiento de alianzas estratégicas, en pro de la diferenciación, apertura de nuevas oportunidades y/o crecimiento organizacional.
 - Especificación formal de un plan estratégico debidamente documentado e informado, que responda a un plan de acción entre los próximos dos años de operación, dicho plan estratégico se recomienda que involucre los siguientes

aspectos: periodo sobre el cual se debe ejecutar y evaluar el plan estratégico, misión y visión organizacional, actividades y proyectos que responden a la dirección organizacional deseada, en cuanto a sus clientes, servicios, productos, sector productivo, imagen corporativa y cultura interna. Para cada uno de los proyectos y/o actividades se debe incluir al menos su respectiva justificación, asignación de recursos, responsables, tiempos de inicio y final esperados, riesgos identificados y cálculos sobre los respectivos retornos de inversión. De manera adicional se recomienda que el mismo se genere como parte de un proceso colaborativo en donde diferentes personas dentro de la organización se sientan parte del mismo, brinden otros puntos de vista, exista mejores niveles de objetividad con respecto a las actividades y sus respectivas asignaciones de recursos, así como un mayor compromiso a la hora de ejecutar y evaluar el planteamiento estratégico.

- Iteración 5: Esta iteración busca aumentar el grado de su madurez organizacional, a partir de los aspectos que se describen a continuación:
 - Revisión general y actualización sobre la información que se especificó y aprendió como parte de los tres pasos y los contenidos desprendidos de las iteraciones anteriores.
 - Análisis e identificación de debilidades y ventajas competitivas organizacionales, manteniendo claridad en cuanto que las ventajas competitivas hacen referencia con la agrupación de diferentes aspectos que en su conjunto son difíciles de imitar y brindan una diferenciación, que es percibida por el público meta.
 - Establecimiento de un plan de acción que permita la inversión directa en términos de desarrollo o mejoramiento de productos y/o servicios, reducción de costos,

automatización de procesos, establecimiento de barreras para la incorporación de otros competidores y fortalecimiento de las ventajas competitivas que se disponen o se aspiran tener. Para lo anterior se pueden asumir criterios de decisión a partir de un modelo como el de Boston Consulting Group, con la reconocida matriz BCG en donde se categorizan los productos y/o servicios en las siguiente cuatro categorías (1) Estrellas, al disponer de gran crecimiento y participación en el mercado, de esta forma se recomienda potenciar y sacar el máximo provecho mientras se pueda, (2) Rompecabezas, al disponer de gran crecimiento, pero una escasa participación en el mercado, de esta forma se recomienda reevaluar acciones y estrategias al respecto, (3) Vaca, al disponer de un bajo crecimiento, pero una alta participación en el mercado, lo que permite mantener un flujo de efectivo importante, mientras se desarrollan productos y/o servicios estrellas y (4) Perro, al disponer de una baja participación de mercado y crecimiento, lo que implica un análisis detallado para presidir de los productos y/o servicios ubicados en esta categoría.

Para las iteraciones siguientes se considera que la organización debería tener una cultura y bases suficientes para adoptar dentro de su gestión estratégica empresarial, las prácticas reconocidas a nivel internacional que considere pertinentes como lo es la administración profesional de proyectos, normativas ISO, teorías u herramientas de Michael Porter, entre otras que se han mencionado a lo largo del trabajo.

7 CONCLUSIONES

El presente documento inicia resaltando la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información dentro del parque empresarial de Costa Rica, proyectándolo como un sector que brinda oportunidades hacia el mejoramiento de la competitividad y desarrollo del país. De esta forma durante los últimos años se realizan y continúan realizando esfuerzos constantes en el desarrollo de condiciones internas adecuadas, a fin de generar un contexto político, social y económico favorable para las actuales y futuras empresas del sector, sin embargo, por otra parte la competitividad y los resultados de las mismas, dependen en gran medida de sus capacidades organizacionales, directivas y estratégicas.

A partir de la investigación en la gestión estratégica empresarial y su vinculación en las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica, se determinaron las siguientes conclusiones:

- Existe una relación significativa entre el grado de madurez de la gestión estratégica y el tamaño de la empresa, en términos de generación de empleo, activos y ventas.
- Para las micro empresas se reflejan necesidades muy fuertes y bajos niveles de desempeño en cada una de las dimensiones de la gestión estratégica, lo que les resta competitividad y se ven inmersos en un mundo completamente operativo y sin un horizonte claramente marcado.
- Producto de los dos puntos anteriores, se infiere que el mejoramiento en los procesos, mecanismos y herramientas de gestión estratégica empresarial, en sus diferentes fases y/o dimensiones, impacta de manera directa el mejoramiento sobre los niveles de competitividad de las empresas.

- Se observa un mejor desempeño operativo y estratégico, conforme las micros y/o pequeñas empresas, van adquiriendo dentro de sus prácticas, diferentes mecanismos, capacidades y procesos formales en gestión y gestión estratégica empresarial.
- La propuesta planteada en el presente documento, busca generar mediante una serie de pasos, los ajustes necesarios en el corto y mediano plazo para que las micro y pequeñas empresas, adquieran de manera más fácil e intuitiva buenas prácticas de gestión estratégica empresarial, siempre bajo sus propias capacidades y necesidades.

Dado el contexto anterior el presente documento logra identificar a partir de un panorama aproximado a la situación actual de las micro y pequeñas empresas de tecnologías de información de Costa Rica, en términos de prácticas, retos y necesidades.

8 RECOMENDACIONES

Como resultado de la información recopilada a lo largo del documento en sus diferentes secciones, se recomienda:

- El crecimiento y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, no depende únicamente a acceso a recursos económicos, sino más bien a una combinación que permita hacer un buen uso de los recursos, mejorar los niveles de desempeño, la formalización de procesos, la adquisición de conocimiento, el establecimiento de una visión y el plan de acción del mediano y largo plazo.
- Las herramientas, procesos y otros mecanismos de gestión estratégica contribuyen a mejorar la competitividad de estas empresas, siempre y cuando, estos respondan y se vayan ajustando a las diferentes capacidades y necesidades empresariales, de tal forma que se contribuya al quehacer organizacional, se disminuya la resistencia e impacte, a través de resultados a un corto y mediano plazo.
- Los micros y pequeños empresarios, deben informarse y sacar el máximo provecho de las iniciativas públicas existentes en el país, de tal forma que puedan desprender oportunidades propias de gran valor para su fortalecimiento y desarrollo.
- Las organizaciones bajo la figura de cámaras, asociaciones, centros de formación, incubadoras de empresas, aceleradoras de negocios y otras, que brindan servicios de actualización o capacitación empresarial, deberán analizar mejor la oferta de sus servicios, de tal forma que se responda a las necesidades reales del sector, que demandan mecanismos y prácticas de mayor agilidad.

Para finalizar la implementación de la propuesta desarrollada en el presente documento, responde a una guía sobre la cual, diferentes interesados pueden dar continuidad, para que cada una de sus líneas y variables de investigación, puedan implementarse a través de una plataforma o producto automatizado, que logre incluir aspectos de educación y formación estratégica para los usuarios, al tiempo que se logra mantener la flexibilidad y fácil utilización que tanto se demanda en el sector, para que de esta forma se alcance la puesta en práctica de la propuesta desarrollada y con ello lograr la cuantificación de resultados y planes de mejora.

9 ANEXOS

9.1 ANEXO I: GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS FINALES DE GRADUACIÓN

1. Presentación

Para finalizar el programa de estudios de la Licenciatura en Administración de Tecnología de Información se requiere la preparación de un Informe Final en el cual se deberá detallar el trabajo realizado a lo largo de la duración del Proyecto de Graduación.

Independientemente de las características específicas del proyecto que cada estudiante produzca, la Licenciatura en Administración de Tecnología de Información establece normas lógicas y formales para la presentación del mismo.

En esta sección se presentan los aspectos de contenido para la presentación del informe final del proyecto de graduación. Los aspectos generales y de presentación del documento están definidos en las Normas de Presentación de los Informes de Prácticas de Especialidad, Tesis, Seminarios y otros del ITCR en Formato Digital, elaborado por la Biblioteca José Figueres Ferrer.

Cada proyecto de graduación es diferente, una obra que se construye por la interacción entre el/la profesor(a) asesor(a) y el estudiante. Por esta razón no es posible hacer una propuesta que se ajuste a las necesidades de todos los proyectos. No obstante, el presente documento muestra una propuesta que sirve como referencia a partir de la cual se puede modificar, ampliar y mejorar el documento escrito del proyecto de graduación. Sin embargo, es altamente recomendable que las secciones aquí indicadas sean desarrolladas o que en su defecto sean ajustadas por otras atinentes al tema.

2. Secciones del Informe Final

Las secciones fundamentales que se esperan en el documento, son las siguientes:

- i. Portada
- ii. Hoja de aprobación
- iii. Dedicatoria
- iv. Agradecimientos
- v. Resumen
- vi. Índice general
- vii. Índice de tablas
- viii. Índice de figuras
1. Introducción
2. Descripción general
 - 2.1. Antecedentes
 - 2.1.1. Descripción de la organización
 - 2.2. Planteamiento del problema
 - 2.2.1. Situación problemática
 - 2.2.2. Beneficios esperados o aportes del proyecto
 - 2.3. Objetivo General
 - 2.4. Objetivos del proyecto
 - 2.5. Alcance detallado
 - 2.6. Especificación de entregables a nivel de Organizacional y académico
 - 2.7. Descripción de supuestos, restricciones y limitaciones del proyecto
3. Marco teórico
4. Desarrollo metodológico

5. Análisis de resultados
6. Propuesta de Solución
7. Conclusiones
8. Recomendaciones
9. Anexos
10. Referencias bibliográficas

3. Contenido de las Secciones del Informe Final

i. Portada

El primer contacto de un lector con una obra es siempre a través de sus aspectos exteriores. De esta manera la portada es el primer elemento visible del proyecto de graduación.

La portada tiene como función ofrecer los datos principales del texto presentado, de manera tal que sus lectores, el jurado del proyecto, estudiantes o personas interesadas en el tema, puedan disponer rápidamente de la información mínima necesaria para contextualizar el proyecto dentro de los parámetros académicos y prácticos.

La portada debe contener como mínimo lo estipulado en el documento Normas de Presentación de los Informes de Prácticas de Especialidad, Tesis, Seminarios y otros del ITCR en Formato Digital, elaborado por la Biblioteca José Figueres Ferrer. A pesar de contar como la hoja número "1", el número no debe aparecer.

ii. Hoja de Aprobación

La hoja de aprobación indica que tanto el Coordinador del Proyecto de Graduación, el/la Profesor(a) Asesor(a) y los miembros del Tribunal Examinador han dado su visto bueno al documento presentado. Indica que se han cumplido todos los requisitos formales administrativos por lo que el informe final puede ser aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Licenciado en Administración de Tecnología de Información. Esta hoja debe tener el formato sugerido en la figura #1.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
 GRADO ACADÉMICO- LICENCIATURA

Los miembros del Tribunal Examinador del Área de Administración de Tecnologías de Información reconocemos que el presente Informe Final del Proyecto de Graduación del estudiante "Nombre del Estudiante" sea aceptado como requisito parcial para obtener el grado académico de Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información.

 "Nombre del Profesor Asesor"
 Profesor Asesor

 "Nombre del Miembro del Tribunal Examinador"
 Miembro Tribunal Examinador

 "Nombre del Miembro del Tribunal Examinador"
 Miembro Tribunal Examinador

 "Nombre del Coordinador del Proyecto de Graduación"
 Coordinador del Proyecto de Graduación de la Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información

Abril, 2012

Figura #1. Ejemplo de la hoja de aprobación para el Informe Final del Proyecto de Graduación

iii. Dedicatoria.

Esta sección es opcional y deberá escribirse en una página separada. El estudiante puede dedicar su Proyecto de Graduación a alguna persona o grupo de personas. Para ello se escribirá la palabra DEDICATORIA centrada y en la esquina inferior izquierda de la página se escribe la correspondiente dedicatoria. Un ejemplo de la dedicatoria se muestra en la figura #2.

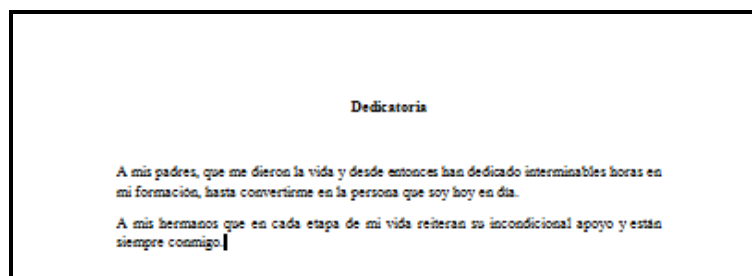


Figura #2. Ejemplo de la Dedicatoria para el Informe Final del Proyecto de Graduación

iv. Agradecimientos.

Los agradecimientos son una extensión de la dedicatoria. En ella se puede incluir a un mayor número de personas. Un ejemplo de los agradecimientos se muestra en la figura #3.

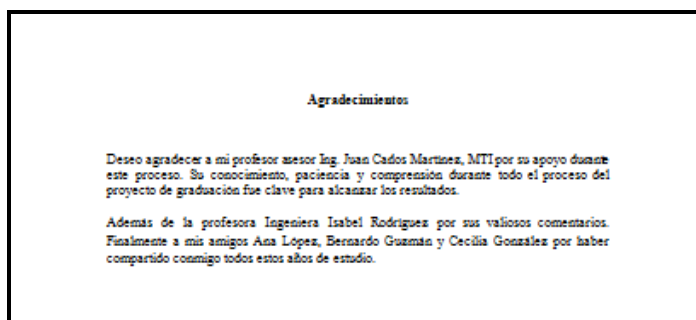


Figura #3. Ejemplo de los Agradecimientos para el Informe Final del Proyecto de Graduación

v. Resumen

El resumen es una descripción breve del proyecto. Se deben resaltar especialmente los aspectos centrales de su proyecto de graduación. Este resumen debe venir escrito en español y en inglés. Además, del resumen se deben incluir las palabras clave, también en ambos idiomas. Las palabras claves cumplen una función importante en el proceso de catalogación y búsqueda de información. Para elegir las palabras claves se debe seguir un proceso que va de lo general a lo específico. La extensión del resumen no deberá sobrepasar una página. Un ejemplo del resumen se muestra en la figura #4.

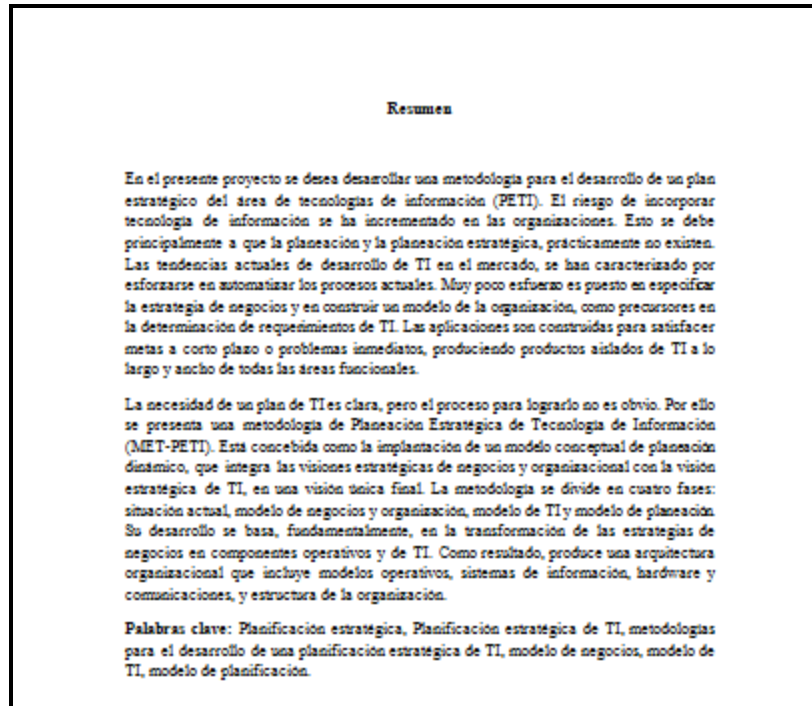


Figura #4. Ejemplo del Resumen para el Informe Final del Proyecto de Graduación

vi. Índice General

Para efectos de facilitar el manejo del documento escrito se incluirá un índice general en el que se deben identificar todas las secciones y apartados del informe. En el índice general debe aplicarse el sistema numérico progresivo, el mismo que se usa en el trabajo.

Cada capítulo se identifica con números y se divide en títulos que son colocados en el índice e identificados con letras mayúsculas. Para estructurar el índice se escribe la frase **ÍNDICE GENERAL** centrada en la página y un espacio más abajo y hacia la derecha se escribe la palabra **Página**. Luego se desglosan los contenidos comenzando con las páginas iniciales del documento y se anota el número respectivo bajo la palabra **página**. El Índice General debe generarse automáticamente a partir de los estilos de encabezado del editor que se utilice Word, Open Office, etc. Un ejemplo del Índice General se muestra en la figura #5.

INDICE GENERAL	
	Página
I. Hoja de Aprobación.....	0
II. Índice General.....	3
III. Índice de Tablas.....	4
IV. Índice de Figuras.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ANTECEDENTES.....	7
2.1. Descripción de la Empresa.....	8
2.2. Planteamiento del Problema.....	9
2.3. Justificación del Proyecto.....	10
2.4. Objetivos del Estudio.....	11
2.5. Alcances, entregables y limitaciones del estudio.....	12
3. MARCO TEÓRICO.....	13
4. MODELO PARTICULAR DE INVESTIGACIÓN.....	14
5. PLAN DE TRABAJO.....	15
6. ANEXOS.....	16
7. BIBLIOGRAFÍA.....	17

Figura #5. Ejemplo del Índice General para el Informe Final del Proyecto de Graduación

vii. Índice de Tablas

Se debe colocar una lista de todas las tablas que se encuentren en el documento. Para ello, se escribe la frase **ÍNDICE DE TABLAS** centrada en una página y luego la palabra **TABLA No.** en el extremo izquierdo, la palabra **Descripción** en el centro y la palabra **Página** en el extremo derecho de la página. Esto se repite en cada página del índice. El número de la tabla puede ser por capítulo (Ejemplo Tabla 1.5) o continuo (Ejemplo Tabla 9). El Índice de Tablas debe generarse automáticamente a partir de los estilos de encabezado del editor que se utilice Word, Open Office, etc.

viii. Índice de Figuras

Se debe colocar una lista de todas las tablas que se encuentren en el documento. Para ello, se escribe la frase **ÍNDICE DE FIGURAS** centrada en una página y luego la palabra **FIGURA No.** en el extremo izquierdo, la palabra **Descripción** en el centro y la palabra **Página** en el extremo derecho de la página. Esto se repite en cada página del índice. El número de la tabla puede ser por capítulo (Ejemplo Figura 2.3) o continuo (Ejemplo Figura 6). El Índice de Figuras debe generarse automáticamente a partir de los estilos de encabezado del editor que se utilice Word, Open Office, etc.

1. Introducción

Este es el primer capítulo formal del proyecto de graduación. Para la construcción de este capítulo se debe utilizar la información presentada en el "Anteproyecto de Graduación", estableciendo un vínculo entre el Anteproyecto de Graduación y el Proyecto. Por lo tanto, toda la información presentada en ambos debe coincidir.

Las partes de este capítulo son:

- 1.1. Descripción General
- 1.2. Antecedentes
 - 1.2.1. Descripción de la Organización
 - 1.2.2. Trabajos Similares
- 1.3. Planteamiento del Problema
 - 1.3.1. Situación Problemática
 - 1.3.2. Beneficios esperados o aportes del proyecto
- 1.4. Objetivos del Proyecto
- 1.5. Alcances, Entregables y Limitaciones del Proyecto

2. Marco Teórico

El marco teórico, también conocido como marco referencial o marco conceptual, tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y definiciones con los cuales se va a abordar el problema.

En esta sección se describen los conceptos teóricos y prácticos que sustentan el desarrollo del estudio. Se debe realizar una búsqueda de publicaciones, antecedentes sobre otras soluciones, artículos y trabajos similares para analizar la manera como otros han resuelto el problema. Este servirá para construir un método propio de solución y saber qué resultados se pueden esperar.

Además, se deben enumerar los diferentes métodos, procedimientos, algoritmos y fórmulas que se utilizarán en el trabajo.

El marco teórico debe sustentar los conceptos utilizados en el objetivo general, los objetivos específicos, justificación, definición del problema y su solución. Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste se va a resolver, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea.

3. Desarrollo Metodológico

En el capítulo del Desarrollo Metodológico es donde se implementa la metodología propuesta en el Anteproyecto de Graduación. Aquí es donde se realizan los experimentos, estudios, metodologías y análisis que se propusieron.

Como su nombre lo indica es donde se desarrolla el proyecto. Aquí se construirán los resultados que se utilizarán posteriormente para ser analizados con mayor detalle.

4. Análisis de Resultados

Los resultados que se han producido en el Desarrollo Metodológico deben ser estudiados, comparados y contrastados para formular resultados. En esta sección se realiza este tipo de análisis. Esta es la sección principal del proyecto pues contiene el aporte crítico del estudiante de acuerdo con el grado de profundidad con que el

problema está siendo abordado. Se debe hacer una discusión detallada de las razones que justifican la propuesta de alternativas de solución al problema planteado. Se deberá evidenciar las ventajas de implementar dichas soluciones. Se espera que por cada oportunidad de mejora detectada por el diagnóstico se tenga al menos una propuesta de solución pues ese es el objetivo primordial del estudio realizado.

Si la o las propuestas han sido implementadas, se deben presentar datos de los resultados obtenidos y una discusión amplia de los resultados positivos y negativos obtenidos antes, durante y después de la implementación. Si no se realizó la implementación o esta se hizo en forma parcial, entonces se debe presentar un plan de implementación con las actividades, responsables de las actividades, recursos humanos y financieros requeridos, plazos y procedimientos de ejecución para las soluciones propuestas.

5. Propuesta de Solución

En este capítulo se expone en detalle cuál es la forma o manera que Usted propone para solucionar el problema que se planteó al inicio del proyecto, indicando como se cumplieron los objetivos específicos y general. Debe exponer como sustenta su propuesta a través del marco teórico y metodología desarrollada. Tome en cuenta que este es su aporte a la organización, por lo cual debe convencer en esta sección cómo se resuelve al problemática planteado.

6. Conclusiones

En este capítulo se presenta un resumen con los descubrimientos más relevantes del capítulo de Análisis de Resultados, mediante las conclusiones generales y específicas, en primera instancia tome en cuenta el análisis de resultados. Es un resumen con los descubrimientos más relevantes del capítulo de Análisis de Resultados.

Debe reflejar si se lograron los objetivos propuestos y si se cumplieron los entregables que se habían definido en el anteproyecto.

7. Recomendaciones

En este capítulo se detallan las recomendaciones que usted como conocedor de los resultados y la presentación de su propuesta de solución brindaría a la organización.

Enfoque la solución propuesta en primera instancia y en segundo lugar del proceso de implementación y los resultados que se obtendrán.

Se deben incluir también los aspectos en que no se ahondó en el estudio, pero que, sin embargo, se consideran relevantes y quedaron como opciones o alternativas.

8. Anexos

Esta sección es opcional. Si se decide ponerla en el documento se deben incluir en ella materiales generados o utilizados por el estudiante, pero que, para efectos de facilitar la lectura y un mejor entendimiento, se incluyen al margen del informe. Deberán ser aludidos en el cuerpo del trabajo. Estos materiales pueden ser documentos, instructivos, instrumentos de encuestas, programas, algoritmos, etc., que se acompañan al final del trabajo.

9. Referencias Bibliográficas

Esta sección incluye la lista de materiales (libros, revistas, etc.) y otros medios de recolección de información (congresos, entrevistas, Internet, etc.) que fueron consultados. A lo largo de todo el documento, las citaciones de referencias en el texto

deberán usar el formato de la APA (ver <http://www.apastyle.org/learn/tutorials/index.aspx>) empleando el método de autor-fecha en dichas citas. Esto quiere decir que el apellido del autor y el año de la publicación de la fuente deben aparecer en el texto y una referencia completa debe aparecer en la lista de referencias al final del escrito.

10 APÉNDICES

10.1 APÉNDICE 1: ENCUESTA

Área de Administración de Tecnologías de Información

Proyecto de Graduación

Estudiante Bryan Navarro Centeno

Como parte de las labores que demanda la realización del proyecto de graduación para la Licenciatura de Administración de Tecnologías de Información del TEC, el estudiante Bryan Navarro Centeno realiza una investigación sobre Gestión Estratégica en micro, pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de información, ubicadas en el país.

Para nosotros es de gran importancia contar con su aporte ante las consultas que encontrará adelante, agradecemos pueda dedicar a unos minutos de su tiempo para responderlas. La información será de uso exclusivo y confidencial de la investigación, además, su participación nos permitirá luego compartir los resultados con su persona y organización.

Importante: Tome en cuenta que esta investigación busca cuantificar el estado de la Gestión Estratégica en general, alejándose de cualquier intención de evaluar a alguna organización en particular, por tal razón, toda la información facilitada se manejará de manera CONFIDENCIAL, por lo que le motivamos a responder de la manera más rigurosa posible.

Nombre de la Empresa:

Tamaño de la Empresa:

(Micro) (Pequeña) (Mediana)

Cantidad de Empleados:

¿Conoce modelo(s) de gestión estratégica?

(Sí) (No)

¿Cuál(es) modelo de gestión estratégica, conoce?

¿Dispone su organización de un plan estratégico formal?

(Sí) (No)

¿La gestión estratégica en su organización, se realiza bajo un modelo formal o informal?

(Formal) (Informal)

¿De dónde fue tomado el modelo de gestión estratégica que es utilizado en su organización?

1. Producto general localizado en el mercado.
2. Hecho a la medida mediante consultoría.
3. Hecho a la medida mediante desarrollo interno.

Otro: _____

¿Qué nombre recibe el modelo utilizado?

A continuación se le presentan una serie de descripciones relacionadas a los diferentes **mecanismos que intervienen en la Gestión Estratégica que se realiza actualmente en su organización**. Evalúe cada una de las siguientes descripciones:

Descripción		Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	No sabe
a	Los mecanismos utilizados son entendidos por el personal involucrado.					
b	Los mecanismos utilizados son fácilmente aplicados por todas las personas involucradas.					
c	Los mecanismos utilizados facilitan la planificación estratégica.					
d	Se tienen dificultades en la implementación de los mecanismos dentro de los diferentes procesos organizacionales.					
e	Los mecanismos utilizados facilitan la ejecución de la planificación estratégica establecida.					
f	Se tienen dificultades en el planteamiento de objetivos estratégicos y métricas de evaluación.					
g	Los mecanismos utilizados facilitan el seguimiento, evaluación y actualización estratégica.					
h	Los mecanismos utilizados permiten una clara asignación de responsabilidades y recursos humanos, económicos y de infraestructura, para la planificación, ejecución y evaluación estratégica.					
i	Se tienen dificultades en el establecimiento de planes de acción en el mediano y largo plazo.					
j	Se tienen dificultades en la asignación de recursos para proyectos de mediano y largo plazo.					
k	Los mecanismos utilizados son congruentes con la teoría que lo respalda.					
l	Los mecanismos utilizados facilitan la previsión de eventos futuros.					
n	Tiene la organización el personal y conocimiento necesario para una adecuada gestión estratégica.					

Durante la gestión estratégica se identifican tres grandes fases, no necesariamente secuenciales o independientes, dadas por la planificación, ejecución y evaluación estratégica ¿En cuál de las fases anteriores, considera que existen más dificultades?

¿Cuáles de los siguientes aspectos, representan los principales retos de su organización?

- Constantes cambios del entorno.
- Formalización de planes, objetivos, métricas y procesos.
- Asignación adecuada de recursos y tiempos.
- Asignación clara de responsabilidades.
- Comunicación e involucramiento organizacional.
- Establecimiento de planes de acción en el mediano y largo plazo.
- Previsión de eventos futuros.
- Proactividad y liderazgo a nivel directivo.
- Agilidad en los procesos y toma de decisiones.
- Mayor flexibilidad en las herramientas de apoyo organizacional.
- Personal altamente capacitado en temas de estrategia.
- Cultura organizacional enfocada a resultados.
- Acceso oportuno a la información.
- Otros: _____

A continuación se le presentan una serie de herramientas y/o modelos relacionados a la **Gestión Estratégica**. Indique la opción que corresponda, de acuerdo con su conocimiento y prácticas dentro de la organización.

	La herramienta se utiliza actualmente	La herramienta fue utilizada anteriormente	Se tiene conocimiento sobre la Herramienta	No se tiene conocimiento sobre la Herramienta
Modelo de Negocio Canvas				
Análisis FODA				
Análisis PEST				
Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter				
Modelo de competencias claves				
Modelo de Valor				
Modelo de Capacidades Distintivas				
Matriz ADL				
Análisis Costo-Beneficio				
Balance Scorecard				

Costo Oportunidad				
-------------------	--	--	--	--

Otras: _____

En caso de que su organización, dejará de utilizar alguna de las Herramientas anteriores ¿Cuáles fueron las principales razones por las que se dejaron de utilizar?

- Complejidad técnica
- Costo de implementación
- Ausencia de resultados
- Dificultad en la interpretación de la información
- Dificultad en generar o facilitar la información requerida
- Costos sobre la administración de la herramienta
- Falta de conocimientos administrativos
- Otros: _____

¿Qué aspectos limitan que otras herramientas de su conocimiento, aún no hayan sido utilizadas en su organización?

- Complejidad técnica
- Costo de implementación
- Resistencia en la organización
- Personal limitado
- Costos sobre la administración de la herramienta
- No se considera que proporcione los beneficios deseados
- Otros: _____

Basado en su conocimiento y experiencias, ¿qué debería contener y resolver un Modelo de Gestión Estratégica Ideal?

Si desea recibir los resultados que se desprende de la investigación, le solicitamos por favor remitir por este medio, sus datos personales: Nombre completo, puesto en la empresa y correo electrónico.

¡Gracias por sus aportes!

Esperamos poder desprender resultados que le sean de gran valor a su organización.

11 BIBLIOGRAFÍA

- A. Thompson, A., E. Gamble, J., A. Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New York: McGrawHill.
- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (Mayo de 2002). Ley N°8262. *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas y sus reformas*. Diario Oficial La Gaceta.
- Chandler, A. (1962).
- Charan, R., & Bossidy, L. (2002). *Execution: The Discipline of Getting the Things Done*. Crown Business.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. *Fortune*.
- CONARE. (2010). *Sistema de Información y Conocimiento Mipymes*. Obtenido de <http://pymes.uned.ac.cr/>
- Daniel, R. (21 de November de 2011). *Critical Success Factors*. Obtenido de Washington: http://www.washington.edu/research/rapid/resources/toolsTemplates/crit_success_factors.pdf
- Drucker, P. F. (1946). *Concepts of the Corporation*. United States: John Day.
- Española, R. A. (2001). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE: <http://lema.rae.es/drae/>
- Fernández-Balbuena, G. E. (2007). Reflexiones sobre la planificación estratégica. *Revista de Economía y Derecho*, 45.
- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (May de 1990). *The Core Competences of the Corporation*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Humphrey, A. (Noviembre de 2011). *University of Washington*. Obtenido de http://www.washington.edu/research/rapid/resources/toolsTemplates/SWOT_analysis.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *Balance Scorecard Institute*. Obtenido de <http://balancedscorecard.org/>
- Lafley, A., Martin, R., & Riel, J. (2013). The Five Essential Questions at the Heart of Any Winning Strategy. *Harvard Business Review*.
- Lebendiker, M. (Diciembre de 2014). *Invertir en Start-Ups, el abismo de la desconfianza*. Obtenido de La Nación: http://www.nacion.com/blogs/pragma-tico/Angel_Investments-Fondos_de_inversion-Venture_capital-seed_capital-Capital_de_riesgo-angeles_inversionistas-emprendimientos-aceleracion-incubadoras-incubacion-aceleradoras-Startups_10_1457154271.html
- Marin Ximenez, J. N., & Ketelhohn Escobar, W. (1988). *Inversiones Estratégicas: Un enfoque multidimensional*. San José: Libro Libre.

- McKinsey. (1968). *The Boston Consulting Group*. Obtenido de http://www.bcg.com/about_bcg/vision/our_heritage/history/history_1968.aspx
- MEIC - MICIT. (Agosto de 2003). Decreto 31296. *Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las Pymes*. Diario Oficial La Gaceta.
- MEIC. (Abril de 2008). Decreto N°34853. *Reglamento al Fondo Especial para el Desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial La Gaceta.
- MEIC. (Julio de 2010). *Política pública de Fomento a las Pyme y al Emprendedurismo*. Obtenido de Pyme: <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/Politica%20PubFomentoPYMEEmpre.pdf>
- MEIC. (2014). *Política de fomento al emprendimiento de Costa Rica*. Obtenido de Pyme: http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/politica_fomento_al_emprendimiento.pdf
- MEIC-MICIT. (Marzo de 2012). Decreto 37168. *Reglamento para el Programa de Fortalecimiento para la Innovación y Desarrollo Tecnológico de las Pyme*. Diario Oficial La Gaceta.
- Mind Tools. (2011). *USP Analysis. The Unique Selling Proposition: Your "Competitive Edge"*. Obtenido de Mind Tools: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_11.htm
- MindTools. (2015). *Using the TOWS Matrix*. Obtenido de MindTools: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. United States: Hapercollins College Div.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. United States: Free Press.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.
- Neilson, G., Martin, K., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Review Press.
- Osterwald, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Osterwalder, A. (4 de August de 2014). *Navigating Your Business Model Environment*. Obtenido de Strategyzer: <http://blog.strategyzer.com/posts/2014/7/26/your-business-model-environment>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Peters, T., & Waterman, R. (s.f.). *Mindtools*. Obtenido de The McKinsey 7-S Framework: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (March de 1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Presidencia - MEIC. (Abril de 2006). Decreto N°37121. *Reforma Integral al Reglamento General de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas empresas*. Diario Oficial La Gaceta.
- Presidencia - MEIC. (Mayo de 2012). Decreto N°37105. *Reglamento de Creación del Sistema Integrado de Desarrollo al Emprendedor y la Pyme*. Diario Oficial La Gaceta.
- Presidencia - MEIC. (Marzo de 2014). Decreto N°38254. *Reglamento para la Obtención, uso y aplicación del sello Pyme*. Diario Oficial La Gaceta.
- Schendel, D., & Hofer, C. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publising Company.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Strother, G. (1962). *Individual performance and corporate purpose*.
- Tzu, S. (2010). *El Arte de la Guerra*. Medí.
- Vicepresidencia - MEIC - Hacienda. (Setiembre de 2006). Decreto N°33305. *Reglamento especial para la promoción de las Pymes en las compras de bienes y servicios de la Administración*. Diario Oficial La Gaceta.
- Von Clausewitz, C. (2007). *De la Guerra*. La Esfera de los Libros.
- W. Chan Kim, R. M. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. Prentice-Hall.